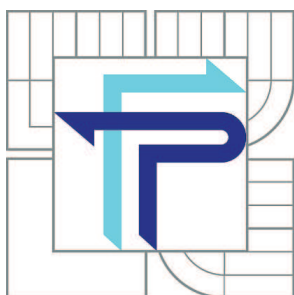


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF MOTIVATION AND SATISFACTION INCREASING OF EMPLOYERS IN
SELECTED ORGANISATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DENISA MARKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marková Denisa, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of Motivation and Satisfaction Increasing of Employers in Selected Organisation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F. a kol. Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a řídit lidi. 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha : Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá výzkumem spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou. V praktické části je spokojenost zaměstnanců zjišťována pomocí dotazníkového šetření a motivace zaměstnanců metodou volných asociací slov. Výsledkem práce je výstup v podobě návrhů a doporučení, které povedou ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců, a tím ke zvýšení produktivity práce.

Klíčová slova

Management, zaměstnanec, spokojenost zaměstnanců, motivace, měření spokojenosti, dotazník

Abstract

This thesis is concerned with the research satisfaction and motivation of employees in selected company. The theoretical part explains the basic concepts related to that topic. In the practical part there is employee satisfaction measured by questionnaire and employee motivation by method of word association. The result of this work is output in the form of proposal and recommendations, which should lead to an increase satisfaction and motivation employee, thereby increasing productivity.

Keywords

Management, employee, employee satisfaction, motivation, measuring satisfaction, questionnaire

Bibliografická citace práce:

MARKOVÁ, D. *Návrh na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 111 s.
Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 20. května 2011

.....

Marková Denisa

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za pomoc a cenné rady, které mi poskytovala během celé tvorby mé práce. Dále děkuji vedení společnosti za spolupráci, poskytnutí potřebných materiálů a umožnění vypracování diplomové práce na půdě jejich podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Personální management.....	12
1.1.1 Získávání a výběr pracovníků.....	12
1.1.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	13
1.1.3 Řízení zaměstnaneckých vztahů	13
1.1.4 Péče o zaměstnance.....	14
1.1.5 Funkce personálního útvaru.....	15
1.2 Motivace	15
1.2.1 Typy motivace	16
1.2.2 Proces motivace	16
1.2.3 Motivy pro zaměstnance.....	17
1.2.4 Vztah motivace, pracovní spokojenosti a výkonnosti pracovníka.....	18
1.2.5 Motivace a výkon.....	18
1.2.6 Přehled vybraných teorií pracovní motivace	19
1.3 Pracovní spokojenost.....	24
1.3.1 Faktory pracovní spokojenosti dle Provazníka	24
1.3.2 Sociální podmínky práce a jejich vliv na spokojenost pracovníků.....	26
1.3.3 Odměňování zaměstnanců.....	27
1.4 Měření spokojenosti zaměstnanců	29
1.4.1 Možnosti zkoumání spokojenosti zaměstnanců.....	29
1.4.2 Osobní standardizované dotazování.....	30
1.4.3 Písemné dotazování.....	30
1.4.4 Konstrukce dotazníku.....	31
2 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	34
2.1 Charakteristika společnosti.....	34
2.1.1 Předmět činnosti.....	34
2.1.2 Organizační struktura	34
2.1.3 Zákazníci	34
2.2 Zaměstnanci společnosti.....	34
2.2.1 Získávání nových zaměstnanců	34

2.2.2	Odborný výcvik zaměstnanců.....	36
2.2.3	Pracovní pozice	37
2.3	Pracovní doba.....	37
2.4	Zaměstnanecké výhody poskytované společnostmi.....	38
2.5	Personalistika, systém práce s lidmi a jejich motivace	40
3	VÝZKUM SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	41
3.1	Cíle výzkumu	41
3.2	Metody výzkumu a popis sběru dat	41
3.2.1	Dotazníkový výzkum	41
3.2.2	Asociační test.....	43
3.2.3	Analýza interních dokumentů.....	44
3.3	Charakteristika zkoumaného souboru	45
3.3.1	Struktura respondentů divize A	45
3.3.2	Struktura respondentů divize B.....	47
3.4	Výsledky výzkumu a popis analýzy dat	48
3.4.1	Výsledky dotazníkového výzkumu divize A.....	48
3.4.2	Výsledky dotazníkového výzkumu divize B	62
3.4.3	Shrnutí a porovnání výsledků dotazníkového výzkumu obou divizí.....	75
3.4.4	Výsledky asociačního testu	77
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE	82
4.1	Návrh na zlepšení celkové komunikace a informovanosti zaměstnanců	82
4.2	Návrh na zlepšení pracovního prostředí	84
4.3	Návrh na snížení stresu na pracovišti.....	86
4.4	Návrh na veřejnou pochvalu zaměstnance za dobře vykonanou práci.....	88
4.5	Návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod a vytvoření informační brožury	89
4.6	Návrh na zavedení částečné práce z domu (tvz. Homeworking).....	93
4.7	Návrh na rozšíření firemních akcí.....	96
	ZÁVĚR.....	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM GRAFŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103

PŘÍLOHY	104
---------------	-----

ÚVOD

Spokojenost zaměstnanců je předpokladem úspěchu každého podniku. Vedení každé společnosti si musí uvědomit skutečnost, že zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí firmy, a proto by měla investovat do jejich spokojenosti a motivace. Investice do lidského kapitálu má přímý dopad na produktivitu práce, zlepšení hospodářských výsledků firmy a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Naopak nespokojenost se projevuje snížením produktivity, zvýšením fluktuace nebo zvýšením pracovních absencí. Z tohoto důvodu by měli manažeři pravidelně zjišťovat pracovní spokojenost svých zaměstnanců průzkumem, který pomůže k odhalení příčin problémů a nespokojenosti, a poskytne podklady pro zlepšení situace. Nejčastější chybou manažerů je právě neprovádění zpětné vazby od zaměstnanců, a to většinou z důvodu nedostatku času, nebo nevědomí o důležitosti této činnosti. Zaměstnanci takové průzkumy většinou vítají, protože vidí zájem vedení o jejich názory.

S pracovní spokojeností úzce souvisí motivace. Moderní personalistika stále více vyžaduje posilování motivace zaměstnanců. Motivace je abstraktní pojem, je spojena s emocemi člověka a je velmi individuální. Cílem motivování je snaha vytvořit takové pracovní prostředí, podmínky a atmosféru, které pomohou k uspokojení vnitřních potřeb zaměstnanců.

Cílem diplomové práce, je provést analýzu spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku a zjistit jejich motivační faktory. Při výzkumu pracovní spokojenosti bude použita metoda písemného dotazování ve formě dotazníku. Pomocí dotazníku bude zjišťována nejen spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty práce, ale také důležitost těchto aspektů pro zaměstnance. Dále se dotazníkový výzkum bude snažit odhalit nedostatky a problémy ve společnosti. Při zjišťování motivačních faktorů zaměstnanců bude využita metoda volných asociací slov. Výzkum bude prováděn ve dvou divizích nejmenovaného podniku a bude vyhodnocován pro každou divizi zvlášť, a to z důvodů přesnějších výsledků výzkumu a pro případné zjištění rozdílů ve spokojenosti a motivaci zaměstnanců v divizích. Přínosem této práce budou konkrétní návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.

V první kapitole s názvem teoretická východiska práce budou popsány základní pojmy jako personální management, pojem motivace, pracovní spokojenost a měření pracovní spokojenosti. Druhá část práce bude obsahovat charakteristiku zkoumané společnosti a informace týkající se organizace práce ve společnosti a motivace zaměstnanců. V další části práce bude popsána struktura dotazovaných zaměstnanců, samotný průběh výzkumu a rozebrány výsledky výzkumu. Na základě těchto výsledků budou v poslední části diplomové práce navrženy doporučení a opatření, které po zavedení povedou k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Personální management

Hlavním zaměřením personálního managementu je (ARMSTRONG, 1996):

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat zaměstnance,
- stále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku,
- sledovat mezinárodní, národní i místní vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí a interpretovat jejich důsledky pro podnikovou strategii.

Podstatou personálního řízení je řízení zaměstnanců tak, aby zvyšovali výkonnost podniku. Mezi hlavní aktivity personálního řízení patří vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, řízení výkonu, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, řízení zaměstnaneckých vztahů, vytváření ochrany bezpečnosti a zdraví při práci a poskytování služeb péče o zaměstnance a pomoc při řešení osobních problémů zaměstnanců. (ARMSTRONG, 1996)

1.1.1 Získávání a výběr pracovníků

Podnik by se měl snažit získávat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby. Existují tři fáze výběru pracovníků:

- formulace požadavků (popis a specifikace pracovního místa, požadavky a podmínky),
 - přilákání uchazečů (prozkoumání zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerce nabídky, využití zprostředkovatelských agentur),
 - vybírání uchazečů (třídění žádostí, pohovory, testování a hodnocení uchazečů).
- (ARMSTRONG, 1996)

1.1.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Každý zaměstnanec by měl mít takové znalosti a dovednosti a měl by dosahovat takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně. Účinek vzdělávání se může kladně projevit například:

- ve zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti z hlediska množství a kvality práce a rychlosti práce,
- ve zvýšení angažovanosti pracovníků tím, že podnik podporuje jejich ztotožnění se s cíli a posláním podniku,
- v přilákání kvalitních pracovníků tím, že jim podnik nabízí možnost vzdělávat se, rozvíjet a zvyšovat jejich kvalifikaci,
- ve vyšší úrovni služeb poskytované zákazníkům. (ARMSTRONG, 1996)

1.1.3 Řízení zaměstnaneckých vztahů

Do zaměstnaneckých vztahů zařazujeme oblasti komunikace, kooperace zaměstnanců (umět spolupracovat), ochrana zaměstnanců, podpora a poradenství a pracovní kázeň, stížnost a konflikty na pracovišti.

Komunikace

Vzájemné dorozumívání neboli komunikace je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšného řízení zaměstnanců. Komunikace je sociální proces, díky němuž se v podniku přenášejí rozhodnutí, příkazy, pokyny, pravidla a instrukce, ale také firemní hodnoty, zvyklosti a rituály a příjemci těchto informací zpětnovazebně potvrzují, zda tyto sdělení pochopili. Komunikace umožňuje dotazování, vysvětlování, upřesňování požadavků a přenos znalostí, a tím zprostředkovává i proces učení se. Je naprosto nezbytná při zvládání krizových situací ve firmě. Komunikovány mohou být také emoce a postoje, což dovoluje vyladovat nálady a vztahy mezi jednotlivci.

Z hlediska dosahování cílů firmy je velmi špatné, když komunikace nefunguje, jak by měla. Nedostatečná komunikace se projevuje například tím, že se vedoucí vyhýbá přímým dotazům a nedokáže na ně svým spolupracovníkům odpovídat. Nefungující vnitrofiremní komunikace je příznakem nízké manažerské a organizační efektivnosti firmy.

Ochrana zaměstnanců

Ochranu zaměstnanců můžeme rozlišit na ochranu před špatným pracovním prostředím (bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci) a před nedisciplinovanými zaměstnanci firmy (sledují se negativní sociální jevy jako alkohol, kouření, sexuální obtěžování, stres, šikana na pracovišti nebo diskriminace).

Podpora a poradenství

Může být sociálně psychologického, ekonomického či právního charakteru. Osobní problémy zaměstnance mohou nepříznivě ovlivnit jeho pracovní výkon, kázeň, absenci v práci apod. Důsledkem těchto problémů bývá například náladovost, netrpělivost, emoční výbuchy, nesoustředěnost na práci, klesající produktivita, zvýšené množství nehod nebo třeba pozdní příchody do práce. Na pomoc zaměstnancům některé firmy vytváří podpůrné programy (např. manažerské podpůrné programy proti stresu).

Pracovní kázeň a stížnosti na pracovišti

Pro dosažení očekávaného chování zaměstnanců existují nástroje jak pro manažery, tak pro zaměstnance. Případné neshody má zaměstnavatel možnost řešit pomocí pracovní disciplíny a zaměstnanec pomocí stížností. (BLÁHA a kol., 2005)

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

V podniku odráží atmosféra zaměstnaneckých vztahů názory managementu a zaměstnanců na to, jak jsou zaměstnanecké vztahy řízeny a jak se k sobě při vzájemných jednání chovají. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů je dobrá, pokud si vedení podniku a zaměstnanci navzájem důvěřují a pokud vedení jedná se svými zaměstnanci ohleduplně a slušně. Dále by vedení podniku mělo udržovat harmonické vztahy v každodenním styku, které zajistí chtěnou spolupráci namísto nechtěné poslušnosti zaměstnanců. Podnik by měl jednat se zaměstnanci jako se zainteresovanými osobami, jejichž zájmy by měli být chráněny. (ARMSTRONG, 1996)

1.1.4 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance se týká individuálních služeb pro zaměstnance, jako poskytování konzultací při osobních problémech i problémech v zaměstnání, nebo například pomoc související s problémy zdraví či nemoci. Lidé často přinášejí své osobní problémy do práce

a mnohé z nich nejdou řešit bez souvislosti s prací (třeba udělení volna k péči o nemocného člena rodiny nebo rada, jak řešit určitý problém bez dopadu na práci). Poskytování služeb péče o pracovníky může zabezpečovat jak personální útvar, tak pracovník na plný či částečný úvazek, ale měl by mít zkušenosti s poradenstvím a být nezájatý a objektivní. (ARMSTRONG, 1996)

1.1.5 Funkce personálního útvaru

Personální útvar by měl svou činností a podporou ve všech záležitostech týkající se zaměstnanců umožnit podniku, aby dosáhl svých cílů. Musí jednat efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovní silou. Dalším velkým úkolem personálního útvaru je vytvářet takové prostředí, které umožňuje zaměstnancům co nejlépe využít svých schopností a realizovat svůj potenciál k prospěchu podniku i k sobě samým. (ARMSTRONG, 1996)

Kvalitní personál představuje nepochybně jednu z konkurenčních předností podniku. Firmy, jejichž management věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a organizační úsilí, se zpravidla vyznačují vyšší iniciativou a loajalitou personálu, jeho větší pružností a přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi a větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení cílů. Takové firmy mají obvykle vyšší zisk a jsou připraveni na budoucnost. (BLÁHA a kol., 2005)

1.2 Motivace

Motivace je pojmem abstraktním, nelze ji přímo pozorovat a neexistuje jediná univerzálně přijímaná definice motivace. Slovo motivace nám ale samo o sobě poskytuje určité vodítko. Kdybychom ho chtěli vyjádřit mechanicky, mohli bychom říci, že motivační síla nastartuje stroj a udržuje jej v chodu. Motiv je důvodem pro nějaký čin. (ARNOLD a kol., 2007)

Dle ARNOLDA a kol. (2007) se motivace skládá ze *tří složek*:

- *Směr* – co se osoba snaží udělat,

- *Úsilí* – jak moc se osoba snaží,
- *Přetrvávání* – jak dlouho se osoba snaží.

1.2.1 Typy motivace

Dle Herzberga a kol. existují dva typy motivace a těmi jsou motivace *vnitřní* a motivace *vnější*. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala a tak podobně. (ARMSTRONG, 2007)

Vnitřní motivace

Jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které ovlivňují jejich chování nebo ukazují určitý směr, kam se mají vydat. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k postupu. Vnitřní motivy mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí člověka a nikoliv vnucené mu zvnějšku.

Vnější motivace

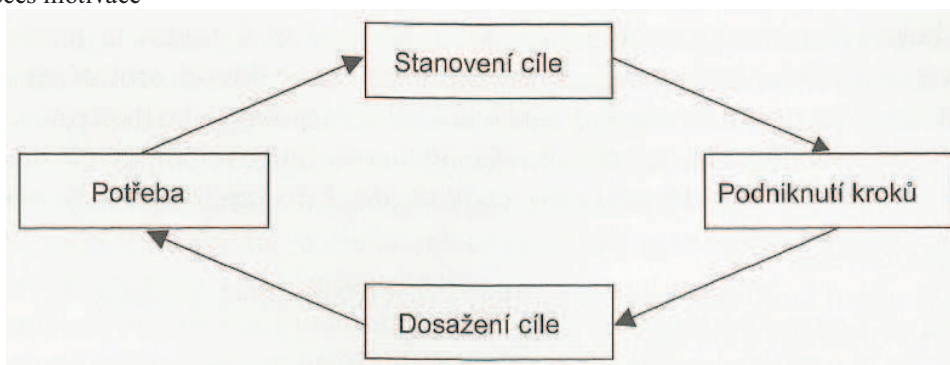
Je to něco, co se děláme pro jedince, abychom ho motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika. Vnější motivy mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. (ARMSTRONG, 2007)

1.2.2 Proces motivace

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého stanoveného cíle a oceněné či hodnotné odměny, která uspokojuje jejich potřeby. Pokud se snaží dosáhnout svých cílů, mohou být motivováni sami od sebe, ale většina z nás potřebuje být motivována zvnějšku.

V organizaci jsou to právě manažeři, kteří by měli využívat své dovednosti motivovat. Tím dosáhnou toho, že lidé ze sebe budou vydávat to nejlepší a budou motivující procesy v organizaci využívat. (ARMSTRONG, 2007)

Obr. 1 Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů s. 220

Model naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo samovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby pohání k tomu něco získat či něčeho dosáhnout. Poté jsou určeny cíle, které uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty k dosažení těchto cílů. Pokud se cíle dosáhne a potřeba je uspokojena, je velmi pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se příště bude opakovat. (ARMSTRONG, 2007)

1.2.3 Motivy pro zaměstnance

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům. Značný význam má samozřejmě mzda, ale peníze nejsou jedinou motivací zaměstnanců, i když si to mnoho vedoucích myslí. Jsou zaměstnanci, kteří si více cení například osobního pohodlí. (BĚLOHLÁVEK, 2005)

BĚLOHLÁVEK (2007) uvádí tyto *motivy pro zaměstnance*:

- Peníze – představují důležitý motiv pro většinu zaměstnanců. Pro vedoucího, má-li dostatek financí k dispozici, jsou takto motivovaní zaměstnanci velkým přínosem, protože z nich mohou dostat maximum.
- Osobní postavení – takový zaměstnanec se snaží být úspěšný kvůli svému postavení
- Pracovní výsledky – jsou motivací pro zaměstnance, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout
- Přátelství – Pro zaměstnance je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti a záleží jim více na pracovních vztazích, než třeba na pracovních výsledcích nebo penězích

- Jistota – Takto zaměřeni zaměstnanci se hodně řídí předpisy a neradi riskují. Spokojí se s málem, ale musí mít své pracovní místo jisté.
- Odbornost – takto motivovaný zaměstnanec preferuje svůj rozvoj a snaží se ve své profesi vyniknout
- Samostatnost – zaměstnanec si chce o všem rozhodnout sám a špatně snáší, když mu do práce někdo mluví
- Tvořivost – takový zaměstnanec má rád svou práci, a dělá mu radost vymýšlet stále něco nového

1.2.4 Vztah motivace, pracovní spokojenosti a výkonnosti pracovníka

Motivace a spokojenost zaměstnanců spolu úzce souvisejí. Motivace zaměstnanců je nezbytná pro růst výkonnosti a spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace. Zaměstnanci, kteří jsou v práci z nějakého důvodu nespokojeni, se jen velmi obtížně dají motivovat k vyššímu výkonu.

Motivace velmi ovlivňuje výkon pracovníka, ale není jediným ovlivňujícím faktorem. Dalšími faktory jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí i různé podmínky, za kterých zaměstnanec pracuje, jako například technické vybavení pracoviště, používaná technologie nebo úroveň fyzických podmínek práce (ozvučení a osvětlení pracoviště, mikroklimatické podmínky, atd.). (URBAN, 2003)

1.2.5 Motivace a výkon

Jak uvádí BEDRNOVÁ a kol. (2007), motivace dohromady se schopnostmi tvoří výkonnost člověka a tato skutečnost bývá vyjadřována vzorcem:

$$V = f(M \times S),$$

kde V = úroveň výkonu, M = úroveň motivace a S = úroveň schopností.

Velmi rozšířeným názorem je, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší nebo lepší. Není to ale tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát, protože chceme-li něco příliš, nebývá často výsledků vůbec dosaženo.

Důsledek nízké motivace je zřejmý – když člověk nechce, věci se zpravidla nedaří. V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím velmi mimořádné důležitosti situace či úkolu nebo možností získat velmi atraktivní odměnu, bývá výsledek také neuspokojivý. Příliš velká motivovanost přináší vysokou míru psychického napětí, a oslabuje tak předpoklady výkonu. (BEDRNOVÁ a kol., 2007)

1.2.6 Přehled vybraných teorií pracovní motivace

Existuje mnoho teorií motivace a rozdílných pohledů na tuto problematiku a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Tyto teorie ale mohou sloužit manažerům k čerpání znalostí, poznatků a inspirace pro vlastní praxi. Podle ARMSTRONGA (2007) jsou nejvlivnějšími teoriemi: *teorie instrumentality*, *teorie zaměřené na obsah* a *teorie zaměřené na proces*.

Teorie instrumentality (teorie odměn a trestů)

Tato teorie říká, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Hlavním východiskem této teorie je, že lidé pracují pouze pro peníze. Taylor napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“.

Tento přístup motivování pracovníků byl a je široce používán a v některých případech může být i úspěšný. Nerespektuje ale řadu lidských potřeb a jedinci musí být k práci přinuceni a neustále kontrolováni. (ARMSTRONG, 2007)

Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

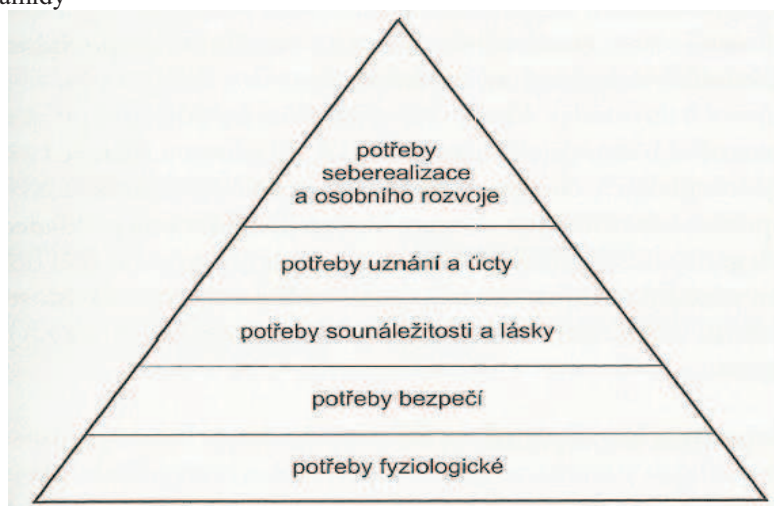
Tato teorie se zakládá na přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba znamená napětí a nerovnováhu a je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a přizpůsobit tomu způsob chování. Každá potřeba může být pro určitého jedince jinak důležitá a některé mohou vyvolávat silnější úsilí k dosažení cíle, než jiné.

Může to záviset například na výchově a způsobu života jedince nebo na jeho současné situaci. Celou záležitost komplikuje i to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu určitou potřebu lze uspokojit více cíli, a čím je potřeba silnější, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Zároveň však lze jeden cíl uspokojit více potřebami. (ARMSTRONG, 2007)

➤ Teorie A. Maslowa

Dle MIKULÁŠTÍKA (2007) je z teorií zaměřených na obsah nejpobulárnější teorie Abrahama Maslowa, která měla dosud největší vliv. Maslow rozdělil 5 hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a hierarchicky je seřadil do podoby pyramidy dle jejich významu:

Obr. 2 Systém pyramidy



Zdroj: MIKULÁŠTÍK, M.: *Manažerská psychologie* s. 139

O splnění základních fyziologických potřeb, jako je potrava a tekutiny člověk usiluje za každou cenu. Po uspokojení těchto potřeb přesune pozornost k potřebám vyšší úrovně, jako je bezpečí – uchovávání jistoty a ochrany. Jestliže jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí dosaženy, pak člověk tíhne k naplnění potřeby propojení s jinými lidmi – lásky a sounáležitosti. Poté usiluje o úctu a uznání ostatních, ať už pro hodnoty osobní, odborné

nebo pracovní. Nakonec se člověk pokouší o seberealizaci a o dosažení něčeho, co přesahuje bezprostřední potřeby těla a společenské skupiny.

Model Maslowa tvrdí, že jestliže člověk naplní nižší potřebu, bude usilovat o hledání té vyšší – tedy například potřeba seberealizace se stane silnější až poté, co se plně naplní potřeba uznání a úcty. Potřeba seberealizace však nemůže být naplněna nikdy. Model A. Maslowa také naznačuje, že jakmile jsou potřeby na nižší úrovni uspokojeny, jež přestanou sloužit jako zdroje motivace. (MIKULÁŠTÍK, 2007)

Maslowův model vyvolal rozsáhlé ohlasy, ze kterých později vyplynulo mnoho dalších názorů na utváření motivace a potřeb. Jedním z autorů, který později omezil jeho model pouze na tři potřeby, byl C. Alderfer.

➤ Teorie C. Alderfera

Navazuje na teorii A. Maslowa tím, že zredukoval 5 úrovní potřeb Maslowových na pouhé tři a přizpůsobil jeho přístup podmínkám pracoviště. (MIKULÁŠTÍK, 2007):

- *Potřeby existence* – základní potřeby pro přežití (všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí)
- *Potřeby soudělosti* – patří sem společenské vztahy a uznání okolí
- *Potřeby růstu* – seberealizace i s oceněním a pocitem nezávislosti a úspěchu

C. Alfreder neuznává hierarchické uspořádání A. Maslowa a tvrdí, že i když člověk neuspokojí fyziologické potřeby, může toužit po uspokojení v potřebách růstových. Alfredův model se snaží vyjádřit, že potřeby lze aktivovat současně, na rozdíl od přísné hierarchické struktury Maslowova modelu. (MIKULÁŠTÍK, 2007)

➤ Teorie F. Herzberga

Taktéž, jako Alfreder a Maslow se snaží vysvětlit typologii potřeb, závislosti a vztahy mezi různou úrovní potřeb. Herzberg ale nerozlišuje různou úroveň potřeb podle odlišnosti kultivace. Rozlišuje sílu vnějších a vnitřních stimulů (MIKULÁŠTÍK, 2007):

- *Vnější stimuly – disatisfactory* (faktory hygienické) – souvisí s pracovními podmínkami a nepociťujeme je jako motivaci, ale pouze jako nespokojenost, když se objeví nějaký negativní vnější stimul.
- *Vnitřní stimuly – satisfactory* (faktory motivační) – souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím. Jejich uspokojování není ukončeno, protože při dosažení určité úrovně a uspokojení potřeby, naše zaujetí pro věc dále narůstá.

➤ D. McClelland

McClellandova teorie byla další reakcí na Maslowovu teorii potřeb - ignorovala koncept hierarchie. McClelland se snažil typologizovat lidi podle preferování různých potřeb a celou situaci zjednodušil tím, že vytvořil tři základní orientace v uspokojování potřeb (MIKULÁŠTÍK, 2007):

- *Potřeba výkonu* – zaměření na plnění a dokončování úkolů, překonávání překážek, soutěživost a realismus při odhadování náročnosti
- *Potřeba afiliance* – preferování dobrých vztahů, týmový duch a porozumění
- *Potřeba moci* – projevuje se preferováním mocenské pozice a potřebou vést a řídit

(včetně úspěchu, vztahu, moci a autonomie). McClelland argumentuje tím, že jednotlivce má neustále několik často protichůdných potřeb, které působí na motivaci až v momentě jejich aktivace. To je v rozporu s názorem Maslowa, že s vývojem jednotlivce se také stejnoměrně vyvíjí jeho potřeby dle zavedené hierarchie.

Teorie zaměřená na proces

Tato teorie klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci a dále i na základní potřeby. Označují se za poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak jedinci vnímají své pracovní prostředí a jak jej chápou. Tyto poznávací teorie mohou být pro manažery daleko užitečnější, než teorie potřeb a to z toho důvodu, že poskytují realističtější vodítko pro metody motivování. (ARMSTRONG, 2007)

➤ Teorie spravedlnosti J.S. Adamse

Tato teorie předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivování. Člověk má tendenci srovnávat se s ostatními, jakou práci vykonal a jak je za ni oceněn. Přitom jsou srovnávány na vstupech například schopnosti, dovednosti, tvořivost, praktické zkušenosti a vynaložené úsilí a čas. Na výstupech člověk srovnává výdělek, povyšování, uznání, možnosti osobního růstu a dalších příležitostí. J. S. Adams rozlišil nespravedlnost pozitivní a negativní a dále vlastní a cizí. (MIKULÁŠTÍK, 2007)

➤ Teorie exspektance V. Vrooma

Vroom již motivaci nezkoumal na základě potřeb jednotlivce, ale vysvětlil ji jako funkci pravděpodobnosti očekávaného výsledku a hodnoty požadovaného výsledku. Teorie expektace vychází z toho, že člověk vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého výsledku a dále očekává, že jeho tento výsledek bude oceněn. Toto ocenění musí mít pro pracovníka nějaký význam, a čím větší význam má, tím větší úsilí by měl vynakládat. (MIKULÁŠTÍK, 2007)

Vroom pracuje s pojmy:

- Exspektance – představuje očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení
- Instrumentalita – pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za svůj výkon
- Valence – vyjadřuje, co pracovník získá za pracovní výkon

➤ Teorie stanovení úkolů Edwina Lockeho

Úkol motivuje aktivitu, ale je potřeba splnit určité podmínky – pracovník musí úkol přijmout za svůj, musí se s ním identifikovat a musí jej považovat za splnitelný. Jsou tu i další podmínky týkající se samotného objektu, na kterém jedinec pracuje (MIKULÁŠTÍK, 2007):

- *Specifičnost* – konkrétní úkoly, které působí motivačně mnohem silněji, než obecný úkol
- *Obtížnost* – obtížnější úkoly, které představují větší úsilí, než snadný úkol (ovšem nesmí přesáhnout limit splnitelnosti)
- *Zpětná vazba* – pracovník musí vědět, jak se mu úkol daří plnit
- *Kompetice* – soutěživost má své místo jen za určitých podmínek, v kolektivní spolupráci není ale na místě
- *Participace* – pracovník je více zainteresovaný na plnění svých cílů, které si sám stanovil

1.3 Pracovní spokojenost

Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu důsledků. Odráží se v kvalitě výroby, dopadá na spokojenost zákazníků a ovlivňuje fluktuaci i loajalitu zaměstnanců. Firmy, které usilují o růst výkonnosti, nemohou očekávat, že tohoto cíle dosáhnou s nespokojenými zaměstnanci. Vzhledem k tomu, jak je pracovní spokojenost významná, je třeba k jejímu zjišťování a odstraňování příčin pracovní nespokojenosti přistupovat profesionálně. (URBAN, 2003)

1.3.1 Faktory pracovní spokojenosti dle Provazníka

Jsou to skutečnosti, jež se v různé míře podílejí na pracovní spokojenosti, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka. Nejčastěji jde o skutečnosti (PROVAZNÍK, 2002):

Obsah a charakter práce

Obsah a charakter práce významně ovlivňují pracovní spokojenost. Spokojenost bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Jde hlavně o tvůrčí a řídicí profese. Méně spokojení nebo nespokojení s charakterem práce bývají naopak pracovníci, kteří pracují v neatraktivních, monotónních, špinavých, či velmi těžkých profesích.

Mzdové ohodnocení pracovníka

Mzdové ohodnocení také patří mezi důležité zdroje pracovní spokojenosti, ale spíše v negativní podobě. Mnohdy zde nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci také bývají někdy nespokojeni se mzdou i tehdy, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů hodně vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají vždy podobu přímé úměrnosti.

Pracovní perspektivy

Dle pracovníků v rámci výzkumu bývaly pracovní perspektivy považovány většinou za omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor. Současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika. Z tohoto důvodu se dá předpokládat, že mnozí pracovníci nebudou považovat neohrazené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost, ale spíše naopak.

Vedoucí pracovník

Spokojenost pracovníka je značně ovlivňována vedoucím pracovníkem. Stylem řízení a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, hrubostí, nedůsledností nebo nespravedlivým jednáním. Naopak pozitivně se v pracovní spokojenosti jednotlivců i kolektivů podílí svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími způsoby jednání.

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou opět významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Pracovní činnost má sama o sobě společenský charakter a lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi. Spolupracovníci bývají pro pracovníka mnohdy zdrojem mnoha podnětů, které svým rozsahem někdy překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace).

Organizace práce

Organizace práce bývá velmi často zdrojem pracovní nespokojenosti, protože ji pracovníci považují za nezávislou na nich, a nepřístupnou změnám pocházejícím z jejich iniciativy.

Fyzické podmínky práce

Bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde prostředí výrobního procesu je pro pracovníka nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami práce se však může také objevit při práci v kanceláři, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě (například špatné uspořádání či nepořádek)

Úroveň sociální péče

V minulosti byla často obecně pocíťována spíše spokojenost s úrovní sociální péče. Společenské změny však v řadě případů vedly ke snížení rozsahu i kvality pracovníkům poskytované sociální péče a to zejména v soukromých podnicích.

Uvedený soubor postojů lze chápat jako měřítko vyjadřující specifickou hladinu pracovní spokojenosti, přičemž může jít o dílčí postoje k jednotlivým aspektům práce, případně o jakýsi souhrnný postoj pracovníka. (PROVAZNÍK, 2002)

1.3.2 Sociální podmínky práce a jejich vliv na spokojenost pracovníků

Důležitost sociálních podmínek práce pro spokojenost je nesporná, přesto se těmto podmínkám nevěnuje zdaleka taková pozornost, jaká by se dala předpokládat. Nedostatky v sociálních podmínkách práce, nebo i špatné fyzické podmínky mohou mít na pracovníka škodlivé a rušivé účinky. Tím může dojít k pracovní apatii, nezájmu, lajdáctví nebo neochota ke spolupráci ze strany pracovníka. (PROVAZNÍK a kol., 2002)

Dle PROVAZNÍKA a kol. (2002) jsou dílčími faktory sociálních podmínek především:

- *sociální klima na pracovišti,*
- *sociální normy, hodnoty a tradice celého podniku,*

- *sociální styk a komunikace,*
- *interpersonální vztahy v organizaci.*

Význam sociálních podmínek práce vychází ze skutečností, že práce je společenskou činností a že pracovní činnost jedince podmiňuje jeho společenské uplatnění. Důvody pracovní nespokojenosti, které pracovníci při různých šetření v minulosti uvádějí (např. nízká mzda, špatná organizace práce, atd.), nebývají tak často jejími skutečnými příčinami. Častěji jsou na vině nespokojenost pracovníka s jeho sociálním zařazením, s jeho postavením a sociálními podmínkami na pracovišti (PROVAZNÍK a kol., 2002)

1.3.3 Odměňování zaměstnanců

Správné odměňování za pracovní výkon může vést ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců a přispět k jejich stabilizaci.

Úloha odměňování

Odměňování zaměstnanců plní obecně dvojí úlohu. Tou první je podněcovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a motivovat je k dosažení jejich cílů prostřednictvím pobídek (udělej toto a dostaneš toto). Druhou úlohou je oceňovat zaměstnance za jejich dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě odměn neboli bonusech (protože jsi to udělal dobře/nad očekávání, dostaneš toto). (KOUBEK, 2004)

Styly odměňování

Systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě a měl by být ke všem pracovníkům spravedlivý. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, nebo případně jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovy za vykonávanou práci. Moderní personalistika však chápe odměňování rozšířeně a zahrnuje do něj také zaměstnanecké výhody a jiné formy i nehmotných odměn. (KOUBEK, 2007)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami rozumíme nějaké odměny, které jsou poskytovány navíc k peněžní odměně. Cílem poskytování těchto výhod je uspokojovat potřeby pracovníků, posilovat oddanost a vědomí závazku vůči organizaci a získávání či udržení pracovníků vysoce kvalitních. Celkově vytvářejí příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. (ARMSTRONG, 2007)

ARMSTRONG (2007) uvádí hlavní *typy zaměstnaneckých výhod*:

- *Penzijní systémy* – jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Jsou to peníze poskytované pracovníkům, kteří jsou v důchodu, dále příjmy do rodiny pracovníků, kteří zemřeli a výhody účastníků, kteří odešli z podniku.
- *Osobní jistoty* – tyto výhody mají za úkol posílit osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny prostřednictvím nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- *Finanční výpomoc* – je to výpomoc ve formě půjček, při koupi domu, při stěhování a také slevy na výrobky a služby poskytované samotným podnikem
- *Osobní potřeby* – sem patří dovolená na zotavenou a jiné dovolené, péče o děti, přerušení kariéry z důvodu studia či mateřství, poradenství při odchodu do důchodu, osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení
- *Podnikové automobily a pohonné hmoty*
- *Jiné výhody* – jedná se o výhody zvyšující úroveň zaměstnanců jako stravné, příplatky na ošacení, mobilní telefony a úhrada telefonních výloh nebo kreditní karty
- *Nehmotné výhody* – těmito výhody jsou myšleny charakteristiky organizace přispívající ke kvalitě pracovního života

Dále může organizace do odměňování zahrnovat povýšení pracovníka, vzdělávání, pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými pracovními záležitostmi a jinými formy odměn. Jisté je, že všechny formy odměn mohou *přispívat ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti a přinášet mu určitou radost*. (KOUBEK, 2007)

1.4 Měření spokojenosti zaměstnanců

Měření spokojenosti a zjišťování názorů zaměstnanců může být použito pro:

- získání konkrétních informací o preferencích pracovníků,
- získání názorů zaměstnanců na efektivitu a spravedlnost hodnocení práce, stanovování mezd, řízení pracovního výkonu a jiné oblasti jako stejné příležitosti či rozvoj pracovníků,
- hodnocení vzdělávání pracovníků,
- porovnání morálky v různých částech firmy,
- varovné upozornění na problémy v určitých oblastech,
- určení příčin problémů.

Měření by mělo zahrnovat i diskuzi se zaměstnanci o jejich názorech a o tom, co by dle nich mělo vedení podniku udělat či změnit. (ARMSTRONG, 1996)

1.4.1 Možnosti zkoumání spokojenosti zaměstnanců

Při zkoumání pracovní spokojenosti musíme přihlédnout k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána. V praxi se obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti zaměstnanců jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zařazení, jednak jejich spokojenost celková. (PROVAZNÍK a kol., 2002)

Nejčastěji používanými metodami jsou *osobní* nebo *písemné dotazování*, které můžeme obohatit *pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích*. Při zkoumání pracovní spokojenosti je potřeba předem zjistit, zda a do jaké míry budou respondenti ochotni odpovídat podle skutečnosti a nebudou se stylizovat do podoby, která je pro ně z nějakého důvodu žádoucí. Pro získání pravdivého obrazu o spokojenosti je před samotným výzkumem potřeba respondentům vysvětlit, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené či nepravdivé odpovědi. Toto vysvětlení je nutné jak při písemném, tak při ústním dotazování. (BEDRNOVÁ a kol., 2007)

1.4.2 Osobní standardizované dotazování

Rozhovor by měl mít pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí. Standardnost takového rozhovoru na první pohled sice může působit nepřirozeně, ale jeho podstatným znakem je možnost získat osobité reakce na naprosto stejné podněty v rozhovoru. Tím, že je podnět stále stejný pro všechny dotazované, lze výrazně lépe rozpoznat rozdílnost reakcí jednotlivců. Výhodou standardizovaných rozhovorů je také to, že se snadněji vyhodnocují.

Tato metoda vyžaduje kvalifikovaného tazatele, aby dokázal situaci kontrolovat a navíc mohl odpovědi respondenta doplnit o výsledky svého pozorování reakcí respondenta. Další nespornou výhodou je, že se tazatel může přesvědčit, zda respondent pochopil smysl otázky a popřípadě otázku zopakovat. Sníží se tak pravděpodobnost znehodnocení odpovědí omyly při záznamu odpovědí. V osobě tazatele se ale může skrývat určité nebezpečí, například pokud je tazatelem někdo, kdo patří do organizace a respondent se s ním zná. V takovém případě mohou být respondenti v odpovědích méně otevření a stylizovat své názory do podoby, o které se domnívají, že by ji tazatel chtěl slyšet. Pokud je tazatelem externista, mohl by respondenty ovlivnit přinejmenším svým vzhledem, působením, odlišnostmi v intonaci dotazů a řadou dalších neverbálních signálů. (BEDRNOVÁ a kol., 2007)

1.4.3 Písemné dotazování

Ke zkoumání pracovní spokojenosti bývá častěji volena metoda písemného dotazování prostřednictvím dotazníku. Výhodou této metody je, že je levnější a snadněji se udržuje pod kontrolou. Nevýhodou ale může být to, že má často nižší návratnost a může být méně spolehlivá. Odpovědi totiž mohou být zkresleny tím, že se dotazovaný nechá ovlivnit názorem jiných lidí, s nimiž dotazník konzultuje. Právě proto je nutné hned na začátku výzkumu respondentům vysvětlit důležitost správného vyplnění. (BEDRNOVÁ a kol., 2007)

Pro úspěch písemného šetření je také důležité, aby respondenti měli záruku, že údaje v dotazníku nebudou zneužity proti nim. Proto je v tomto směru prospěšné využít dotazník anonymní, díky němu většinou získáme pravdivější informace. Před provedením vlastního dotazníkového šetření by se měl provést předvýzkum na určitém počtu respondentů,

abychom zmenšili riziko neúspechu šetření a nesprávného pochopení otázek respondenty. (CHRÁSKA, 2007)

1.4.4 Konstrukce dotazníku

Základem každého dotazníku jsou otázky, které můžeme rozlišit na *výzkumné* a *funkční*. Prostřednictvím výzkumných otázek získáme informace, které se bezprostředně vztahují k cíli výzkumu. Funkční otázky nemají bezprostřední vztah k obsahu dotazníku, ale plní další důležité funkce. Jsou to otázky identifikační (pohlaví, věk, vzdělání, pracovní zařazení, apod.), otázky úvodní či motivační (poskytují dotazovanému informace o cílech výzkumu) a otázky kontrolní (umožňují posoudit pravdivost výpovědi respondenta na otázky výzkumné).

Otázky v dotazníku mohou být otevřené nebo uzavřené. Na otevřené otázky respondent odpovídá volně, svými vlastními slovy. Uzavřené otázky mají předtištěné varianty odpovědí, z nichž si dotazovaný vybere možnost, která je pro něj nejvhodnější. (PAUKNEROVÁ a kol., 2006)

Podle BEDRNOVÉ a kol. (2007) se musí při formulaci otázek dodržovat určité zásady:

- musí být formulovány jasně, jednoduše a srozumitelně,
- musí být jednoznačné a nedvojsmyslné,
- musí být sociálně přijatelné (nesmějí se nevhodně dotýkat respondenta),
- nesmí být sugestivní,
- nesmí být příliš dlouhé,
- u uzavřených otázek musí mít varianty odpovědí stejnou úroveň obecnosti a stejný rozsah,
- všechny neznámé či nejasné skutečnosti je nutné v otázce přesně vysvětlit,
- u každé otázky musí mít dotazovaný pocit, že je důležitá vzhledem k tématu šetření,
- respondent nesmí mít pocit, že je zkoušen.

Obr. 3 Příklady otevřených a uzavřených otázek dotazníku

PŘÍKLAD OTEVŘENÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU	
Pokuste se stručně – vlastními slovy – odpovědět na následující otázky:	
a) Co se vám v souvislosti s vaším pracovním uplatněním (práce, pracoviště apod.) líbí:	
b) Co se vám v souvislosti s vaším pracovním uplatněním (práce, pracoviště apod.) nelíbí:	
PŘÍKLAD UZAVŘENÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU	
Z daných možností zvolte tu variantu, která nejlépe vystihuje, jak se cítíte, a zaškrtněte ji!	
V momentálním stavu mám problémy pořádně se na něco soustředit:	
a) rozhodně ano	
b) spíše ano	
c) spíše ne	
d) rozhodně ne	

Zdroj: PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a managery* s. 64

Škály

U otázek využívajících škál lze zvolit buď *jednofaktorové* (používá se častěji), nebo *dvoufaktorové* škály. Jednofaktorové škály předpokládají, že spokojenost má různou úroveň od nejvíce pozitivní hodnoty – výrazné spokojenosti až do nejvíce negativní hodnoty – výrazné nespokojenosti. Dvoufaktorové škály měří zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost. (BEDRNOVÁ a kol., 2007)

Dle PAUKNEROVA a kol. (2006) lze škály také rozdělit na *postojové a hodnotící (posuzovací)*. Postojové škály umožní zjistit, jaké postoje má respondent k určité skutečnosti, k určitému jevu, a to nejen z hlediska popularity (postoj kladný versus záporný), ale i z hlediska intenzity těchto postojů. Představuje jakousi stupnici, která bývá vymezena obvykle číselnými hodnotami (např. 1–5) a každé hodnotě odpovídá určitá kvalita a intenzita zkoumaného postoje. Úkolem respondenta je pak si vybrat tu hodnotu, která nejlépe vystihuje skutečnost. Hodnotící škály se použijí v případě, když potřebujeme znát názor jedince na určitou skutečnost. (PAUKNEROVÁ a kol., 2006)

Obr. 4 Příklady postojových a hodnotících škál

PŘÍKLAD POSTOJOVÉ ŠKÁLY		
Jaký je váš postoj (názor) k diskutovanému znovuzavedení trestu smrti? (Na přiložené škále zaškrtněte ten bod, který nejlépe odpovídá vašemu postoji!)		
jednoznačně nesouhlasím	jednoznačně souhlasím	
PŘÍKLAD HODNOTÍCÍ ŠKÁLY		
Slovní (namísto známkového) hodnocení výkonu, resp. schopností, žáků v prvních dvou ročnících základní školy považujete za: (Zaškrtněte odpovídající variantu na přiložené škále)		
velmi dobré	nemám názor	zcela nevhodné

Zdroj: PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a managery* s. 67

Po shromáždění vyplněných dotazníků od respondentů je potřeba získaný materiál zkontrolovat z hlediska jeho korektnosti a vyřadit dotazníky, které jsou vyplněny zjevně nesprávně. To jsou například dotazníky, ve kterých respondent nedodržel instrukce a vybral více odpovědí. (CHRÁSKA, 2007)

2 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Charakteristika společnosti

Některé části této kapitoly podléhají utajení, proto zde nejsou uvedeny.

2.1.1 Předmět činnosti

V rámci předmětu podnikání se společnost zaměřuje hlavně na poskytování *software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály*.

2.1.2 Organizační struktura

Tato kapitola podléhá utajení.

2.1.3 Zákazníci

Tato kapitola podléhá utajení.

2.2 Zaměstnanci společnosti

Stabilita společnosti je dána kapitálem společnosti, který je především tvořen stabilními zaměstnanci. Tito zaměstnanci se neustále zdokonalují odborně a společensky tak, aby se co nejrychleji stali klíčovými zaměstnanci společnosti a přebírali odpovědnost za klíčové procesy, řízení týmu a produkty.

2.2.1 Získávání nových zaměstnanců

Při získávání nových zaměstnanců společnost postupuje podle následujících kroků:

1. Revize (aktualizace) popisu pracovního místa, pro které se hledá nový pracovník.

2. Specifikace (aktualizace) kvalifikačních požadavků na nového pracovníka (osobní charakteristika, odborné znalosti včetně vzdělání, praxe, zvláštní požadavky) a stanovení kritérií pro ohodnocení míry splnění specifikovaných požadavků.
3. Rozhodnutí o realizaci výběru nového pracovníka společností nebo specializovanou agenturou na základě smlouvy se společností.
4. Informování stávajících pracovníků společnosti o volném pracovním místě a kritériích pro toto pracovní místo a současně sestavení inzerátu. Následuje zveřejnění inzerátu v tisku, na webové stránce společnosti a na internetu (např. www.jobs.cz, www.jobpilot.cz, apod.).
5. Po doručení profesního životopisu od uchazeče následuje zjištění, zda obsahuje všechny důležité údaje. Pokud se v profesním životopise u potenciálně vyhovujících uchazečů vyskytnou nesrovnalosti, tak společnost uchazeče kontaktuje telefonicky a upřesní s ním tyto nesrovnalosti.
6. U potenciálně vyhovujících uchazečů proběhne vyhodnocení splnění specifikovaných požadavků dle zaslaného profesního životopisu a určení toho, co bude zjišťováno při osobním rozhovoru.
7. Všem nevyhovujícím uchazečům zašle společnost do dvou pracovních dnů odpověď s informací o nepřijetí a s poděkováním za nabídku. Vlastním stávajícím zaměstnancům, kteří se o volné pracovní místo ucházeli, společnost vysvětlí, proč neuspěli.
8. Z vyhovujících uchazečů si společnost vybere kandidáty a pozve je individuálně na osobní pohovor. Současně si vyžádá předem případně další podklady (dle popisu pracovního místa a v závislosti na očekávaných přínosech kandidátu pro společnost).
9. Zjištění dalších informací o kandidátech písemným testem a osobním pohovorem s kladením cílených otázek.

10. Vyhodnocení splnění požadavků kandidáty dle kritérií a dosažených bodů. V případě více úspěšných kandidátů přijme společnost nejlepšího.

11. Společnost poděkuje ostatním a sdělí jim, že byla potěšena jejich účastí ve výběrovém řízení, avšak v konečném rozhodování dala přednost jinému kandidátovi.

12. Posledním krokem je předání podkladů pro závěrečný pohovor s kandidátem u generálního ředitele asistentce ředitele.

Při přijetí nového pracovníka je třeba se zaměřit na jeho kvalifikaci, prokazatelné výsledky a koncepční uvažování. O přijetí po uplynutí zákonem stanovené zkušební době s konečnou platností rozhoduje generální ředitel na základě hodnocení a doporučení bezprostředně nadřízeného pracovníka.

Za realizaci celého postupu výběru nového zaměstnance je zodpovědný vedoucí útvaru případně pověřený pracovník společnosti.

2.2.2 Odborný výcvik zaměstnanců

Nedílnou součástí procesu soustavného zvyšování kvalifikace pracovníku společnosti je odborný výcvik zajišťovaný podle potřeb společnosti. Tento výcvik má nejrůznější formy, a to především:

- interní školení pracovníku prováděné vlastními specialisty
- interní školení pracovníku prováděné externími specialisty
- externí školení, zajišťované odbornou firmou
- korespondenční a internetová školení
- manažerská školení
- jazykové kurzy

Odborný výcvik pracovníků zajišťují vedoucí jednotlivých útvarů podle konkrétních potřeb svých útvarů. Vedoucí útvaru zodpovídají za to, že odborný výcvik zajišťovaný

společností je v souladu s potřebami společnosti i zájmy a oprávněnými požadavky pracovníků.

Odborný výcvik je prováděn zejména:

- po nástupu nového pracovníka, pokud jeho dosavadní odborná způsobilost neodpovídá požadavkům na dané funkční místo
- při změně funkčního místa pracovníka
- při plánované změně používané technologie vývoje SW

Ředitel společnosti může v odůvodněných případech rozhodnout o jiném způsobu zajištění odborného výcviku pro pracovníky společnosti.

2.2.3 Pracovní pozice

Tato kapitola podléhá utajení.

2.3 Pracovní doba

Zákonná týdenní pracovní doba je dána Zákoníkem práce a činí 40 hodin. Pracovní doba v jednotlivých dnech je pružná. Je však třeba splnit týdenní počet odpracovaných hodin (pružný pracovní týden). Všichni pracovníci musí být na pracovišti přítomni v průběhu základní pracovní doby mezi 8:30 a 14:30, kromě pracovních přestávek na jídlo a oddech (výjimky řeší vedoucí pracovník).

Pracovník je povinen si udělat nejpozději po čtyři a půl hodinách nepřetržité práce pracovní přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Povinnost udělat pracovní přestávku platí i na pracovní cestě. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, je pracovník povinen udělat pracovní přestávku jakmile je to možné. Doporučený začátek a konec pracovních přestávek je stanoven mezi 11:00 a 14:00 hod. Pracovní přestávky na jídlo a oddech se neposkytují na začátku a konci pracovní doby a nezapočítávají se do pracovní doby.

Vedoucí pracovníci soustavně kontrolují dodržování a využívání pracovní doby. Soukromé návštěvy na pracovišti nejsou dovoleny, ale nutné soukromé záležitosti lze vyřídit

v místnosti pro návštěvy. V případě, že je nutné vyřizovat soukromé záležitosti v době běžné pracovní doby, je nutno požádat o souhlas bezprostředního vedoucího. Povinností pracovníka je zapsat pracovní přestávku nebo přerušení pracovní doby do knihy docházky s uvedením důvodu.

Za zameškanou pracovní dobu se považuje pozdní příchod do práce, předčasný odchod z pracoviště nebo překročení stanovené pracovní přestávky na jídlo a oddech v případech, kdy vedoucí určil pracovníkovi termín, kdy má být na pracovišti přítomen. Jestliže pracovník tuto dobu nadpracuje a nedojde k narušení pracovních úkolů, nejde o zameškanou dobu.

Pracovní cesty musí být konány hospodárným způsobem. Každá pracovní cesta musí být schválena nadřízeným pracovníkem. Je nutno ji předem nahlásit, vyplnit cestovní příkaz a podepsaný nadřízeným pracovníkem odevzdat administrativní pracovníci. Po návratu každý pracovník doplní do cestovního příkazu zbývající údaje a do tří dnů odevzdá administrativní pracovníci.

2.4 Zaměstnanecké výhody poskytované společností

Poskytování příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnanců

Společnost svým zaměstnancům poskytuje program příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. To umožňuje zaměstnancům využívat výhod, které poskytuje současná legislativa v této oblasti. Princip této výhody pro zaměstnance spočívá v tom, že společnost podle požadavků zaměstnance namísto obvyklého proplacení mzdy část mzdy nezúčtuje a nevyplatí zaměstnanci, ale místo toho poukáže zvýšenou částku na příslušný účet penzijního připojištění nebo životního pojištění zaměstnance jako příspěvek zaměstnavatele.

Smlouvy s penzijními fondy resp. pojišťovnami si zajišťují sami zaměstnanci a výběr není nijak omezen. Pokud již má zaměstnanec uzavřenou smlouvu např. o penzijním připojištění, může ji využít. Platby příspěvku jsou realizovány jednorázově 1x za rok, a to zpravidla v rámci vyúčtování mzdy za říjen nebo listopad. Každý zaměstnanec si sám určí,

jakou částku chce poukázat na účty penzijního připojištění, resp. životního pojištění a maximální výše příspěvku je dána zákonem.

Závodní stravování zaměstnanců

Společnost pro své zaměstnance zajišťuje závodní stravování a nárok na poskytnutí závodního stravování (jednu stravenku) mají zaměstnanci, kteří odpracovali v průběhu jedné pracovní směny minimálně 3 hodiny. Nárok na stravenku za odpracovanou pracovní směnu zaměstnanci nevznikne, pokud již takový den stravné čerpal.

Stravenky lze použít ve vybraných prodejnách a stravovacích zařízeních. Zaměstnanci si stravenky vyzvedávají v účtárně společnosti zpravidla jednou za měsíc. Účetní společnosti vyhotovuje každý měsíc seznamy odebraných stravenek a kontroluje čerpání stravenek.

Úhrada části ceny stravenek placených zaměstnanci se provádí měsíčně, a to srážkou ze mzdy za stravenky odebrané za uplynulý měsíc. Na financování závodního stravování se podílí společnost jako zaměstnavatel a zaměstnanci takto:

- 55 % ceny hradí společnost a účtuje do nákladu podle zákona o daních z příjmů
- 45 % ceny hradí zaměstnanci

Další výhody

Dále společnost svým zaměstnancům poskytuje *následující výhody*:

- Týden dovolené navíc nad čtyřtýdenní zákonný nárok
- Jazykové školení pro zaměstnance zdarma
- Plavání 2x týdně zdarma
- Společný výjezd zaměstnanců 2x ročně – lyžování, turistika (společnost hradí většinu nákladů)
- Vánoční večírky s turnajem v bowlingu

2.5 Personalistika, systém práce s lidmi a jejich motivace

Pro dosažení strategických cílů může společnost trvale zaměstnávat pouze nadprůměrné pracovníky. Společnost má vypracován systém bodování pracovníka hodnotící jeho osobní a odborný přínos pro společnost. Členění a počet dosažených bodů a náročnost pracovní funkce po stránce odborné (u vedoucích úrovně řízení), jsou argumenty pro stanovení základní složky mzdy a jejího procentního zvýšení. To přiznává přímý nadřazený dle měsíčního hodnocení úplnosti, kvality a termínu splnění zadaného úkolu.

Cílem společnosti je, aby celková výše mzdových prostředků pro daný organizační prvek byla závislá na příjmu z přidané hodnoty za produkty (služby), který daný organizační útvar zhotoví (poskytne). Čím vyšší je přidaná hodnota, tím je i vyšší objem vyplacených mezd.

Po každém pracovníkovi se požaduje při plnění úkolu vědomí odpovědnosti vůči spolupracovníkům v týmu, vůči svému nadřízenému, zaměstnavateli, společnosti a především zákazníkovi. Každý pracovník na každém pracovním místě v této společnosti je povinen zvládnout a zlepšovat technologii práce a znalosti o řešené problematice a iniciativně se zajímat, čím může přispět svému okolí. Teprve po úplném seznámení může přejít na vyšší místo v organizační struktuře, které znamená současně rozšíření obzoru, ve kterém se musí orientovat.

3 VÝZKUM SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Výzkumné šetření spokojenosti a motivace zaměstnanců bylo provedeno na dvou pracovištích zkoumané společnosti, nacházející se ve stejném městě České republiky nedaleko od sebe. Pracoviště jsou dále v kapitole pojmenovány jako Divize A a Divize B. Struktura zaměstnanců v obou divizích je velmi podobná, proto byl výzkum prováděn v obou divizích totožně. Šetření bylo provedeno metodou písemného dotazování, metodou volných asociací slov a analýzou interních dokumentů, a to v měsíci lednu 2011.

3.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat spokojenost s prací u zaměstnanců vybrané firmy, jednotlivé faktory spokojenosti s prací a jejich význam pro zaměstnance. Dále se výzkum snaží odhalit překážky pro spokojenost a motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Dílním cílem výzkumu je analýza motivace zaměstnanců, která poskytne informace o tom, za jakých okolností je zaměstnanec nejvíce motivován k vyšším pracovním výkonům.

Přínosem práce by pak měly být návrhy a opatření vedoucí k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, které by měly přispět ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců.

3.2 Metody výzkumu a popis sběru dat

3.2.1 Dotazníkový výzkum

Při sestavování dotazníku byl kladen důraz na srozumitelnost a jasnost otázek a na jiná doporučení z odborné literatury uvedené v teoretické části. Dotazník byl sestaven na základě obecně zkoumaných oblastí v této problematice a na potřebách společnosti. Jako inspirace byl použit Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který vydal Výzkumný ústav Práce a Sociálních věcí v roce 2007, ze kterého byly použity některé otázky.

Struktura dotazníku

Na začátku dotazníku byli respondenti informováni o anonymitě a požádáni o upřímné a pravdivé vyplnění dotazníku. Dotazník obsahoval 6 okruhů otázek. První otázka v dotazníku zjišťovala celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. V druhém okruhu dotazník zjišťoval, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými faktory práce, a to konkrétně s:

- pracovními podmínkami (světlo, teplo, hluk)
- pracovní zátěží (množství práce)
- délkou pracovní doby
- organizací pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)
- platovým ohodnocením
- možností povýšení
- jistotou zaměstnání
- stejnými možnostmi pro muže a ženy
- zaměstnaneckými výhodami
- vztahy s přímým nadřízeným
- zajímavostí práce (pracovní náplň)
- možností dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace

Třetí okruh otázek v dotazníku zjišťoval důležitost jednotlivých faktorů práce pro zaměstnance. Čtvrtý okruh otázek byl zaměřen na zaměstnanecké výhody poskytované společností, na to, zda tyto výhody zaměstnanci využívají nebo by chtěli využívat. Jedná se o tyto zaměstnanecké výhody:

- volno navíc
- životní pojištění
- penzijní připojištění
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- závodní stravování, příspěvek na stravování
- příspěvky na kulturu, sport, rekreaci
- vzdělávání

- školka, jesle, příspěvky na hlídání
- služební auto
- služební telefon

V okruhu č. 5 se dotazník snažil odhalit konkrétní nedostatky prostřednictvím tvrzení a možností zaměstnance buď souhlasit či nesouhlasit s uvedeným tvrzením. Závěrečná část dotazníku zjišťovala demografické údaje (např. pohlaví, věk, pozice, apod.), které byly využity pro statistické zpracování dat. Nakonec měli zaměstnanci možnost vyjádřit své připomínky a náměty v otevřené otázce.

Popis sběru dat metodou dotazníku

Byl proveden předvýzkum u 5 zaměstnanců firmy a výsledky předvýzkumu byly zahrnuty do finální podoby dotazníku, který byl odsouhlasen vedením firmy. Poté byli zaměstnanci vyzváni vedením společnosti k vyplnění tohoto dotazníku. Rozdáno bylo celkem 77 dotazníků, z toho 41 divizi A a 36 divizi B. Navráceno plnohodnotně vyplněných dotazníků z divize A bylo 40, úspěšnost navrácení tedy byla 98%. Z divize B bylo vyplněno 31 dotazníků a úspěšně se jich tedy navrátilo 86 %.

3.2.2 Asociační test

Metoda volných asociací slov spočívá ve sdělování určitého limitovaného počtu významů, které se vztahují k určitému jevu (předmětu výzkumného zájmu). Předností této metody je, že respondentům předem nepředkládá určitou perspektivu. Pomocí volných asociací se zjišťuje způsob interpretace daných pojmů v rámci sociálních skupin. Asociační odpovědi vyjadřují to, jak daný pojem lidé chápou a kam ho zařazují. Pracuje se většinou s asociacemi na prvních pozicích a mezi nimi se vyskytují obvyklé, kulturně sdílené významy, které jsou nejfrekventovanější a jsou považovány za významově určující pro daný pojem.

K dotazníku byl přiložen list s vybídnutím respondenta k zamyšlení se, co by jej v zaměstnání nejvíce motivovalo k dlouhodobé spokojenosti a k vyšším pracovním výkonům. Zaměstnanci měli za úkol napsat 5 slov či slovních spojení na podmětové slovo „motivace“, které jim budou přicházet na mysl, a byli požádáni, aby nespěchali. Asociačního testu se zúčastnilo 19 zaměstnanců z divize A a 24 zaměstnanců z divize B.

3.2.3 Analýza interních dokumentů

Analýza interních dokumentů byla zpracována z interních směrnic zkoumané společnosti, a to z dokumentů:

- *Organizační řád*, který stanovuje základní koncepci organizace a řízení společnosti, dělbu práce a základní organizační strukturu společnosti.
- *Pracovní řád*, který upravuje povinnosti pracovníků společnosti z hlediska vnitřního pořádku, upevňování pracovní kázně a bezpečnosti při práci. V dokumentu je mimo jiné popsána pracovní doba a dovolená.
- *Vznik a skončení pracovního poměru ve společnosti*, ve které je popsán postup pro získávání nových pracovníků, postup pro začlenění pracovníka do společnosti a skončení pracovního poměru ve společnosti.
- *Výcvik zaměstnanců*, který popisuje jednotný postup při plánování, zajišťování a evidenci výcviku pracovníků společnosti.
- *Popis pracovního místa*, který definuje pracovní náplň pro pracovní místa, které se vyskytují v divizích a úsecích společnosti, a určuje kvalifikační požadavky na jednotlivá pracovní místa.

- *Stravování zaměstnanců*, který popisuje pravidla pro zajišťování závodního stravování (okruh zaměstnanců, kterým je závodní stravování poskytováno, organizaci závodního stravování a způsob jeho provádění, financování závodního stravování) a poskytování příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění.

Výsledky analýzy byly popsány v kapitole *Hodnocení současného stavu* a jejích podkapitolách Charakteristika společnosti, Zaměstnanci společnosti, Pracovní doba, Zaměstnanecké výhody poskytované společností a Personalistika, systém práce s lidmi a jejich motivace.

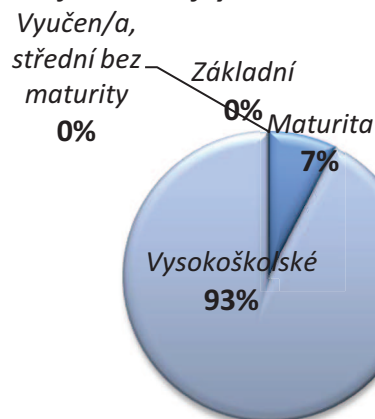
3.3 Charakteristika zkoumaného souboru

3.3.1 Struktura respondentů divize A

V divizi A, kde bylo vyhodnoceno celkem 40 písemných dotazníků, odpovídalo na otázky 92 % mužů a 8 % žen. V divizi A je tedy zaměstnána velká převaha mužů. Respondenti se v dotazníku měli zařadit do jedné z věkových skupin. Do skupiny méně než 30 let se zařadilo 15 % dotazovaných, do skupiny 31 – 40 let 35 % dotazovaných, do skupiny 41 – 50 let 25 % dotazovaných a do poslední skupiny 51 let a více se zařadilo také 25 % respondentů. Věková struktura zaměstnanců v divizi A je tedy rozmanitá, nejméně je však mladých zaměstnanců pod 30 let. 93 % respondentů má vysokoškolské vzdělání a zbylých 7 % maturitní zkoušku. Mezi respondenty nebyl nikdo se základním vzděláním, ani vyučen bez maturity.

Graf 1 Otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (divize A)

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



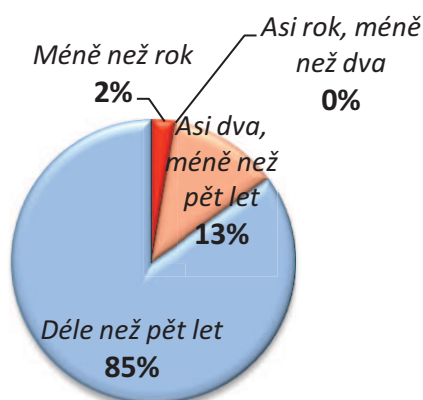
Zdroj: Vlastní zpracování

Velká část respondentů, a to 73 %, pracuje v divizi A již více jak 5 let. 10 % respondentů 3 až 5 let, 15 % 1 až 3 roky a pouze jeden respondent pracuje v této divizi méně než rok. Z toho vyplívá, že si společnost udržuje stálé zaměstnance a nedochází zde často k fluktuaci zaměstnanců.

Respondentům byla také položena otázka, jak dlouho by chtěli za stejných podmínek u svého zaměstnavatele nadále pracovat. 85 %, což je převážná většina, by chtěla ve společnosti zůstat déle než 5 let. 13 % odpovědělo, že by chtělo zůstat přibližně ještě 2 roky, ale ne déle než 5 let a méně než rok by ve společnosti chtěl pracovat jeden z respondentů.

Graf 2 Otázka: Jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat u současného zaměstnavatele (divize A)

Jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat u současného zaměstnavatele?

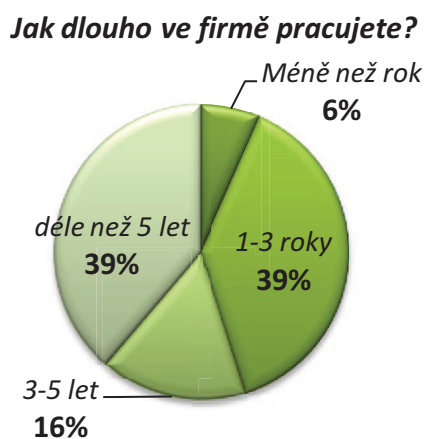


Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Struktura respondentů divize B

V divizi B bylo vyhodnocováno 31 dotazníků. Zastoupení mužů mezi dotazovanými byla opět většina a to 84 %. Mezi respondenty bylo pouze 16 % žen. Dále se respondenti měli opět zařadit do věkové skupiny. Nejvíce dotazovaných bylo ve věkovém rozpětí 31 – 40 let, a to 40 %. 33% bylo mladších než 30 let, 17 % bylo více jak 51 let a 10 % se pohybovali mezi 41 – 50 lety. Mezi respondenty byla opět většina vysokoškolského vzdělání (77%), tak jak tomu bylo u první divize. Zbylých 23 % uvedlo, že mají maturitní zkoušku. Na otázku, jak dlouho respondent ve společnosti pracuje, odpovědělo 39 % více jak 5 let, 16 % 3 – 5 let, 39 % 1 – 3 roky a méně než rok ve společnosti pracuje pouze 6 % dotazovaných.

Graf 3 Otázka: Jak dlouho ve firmě pracujete? (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále respondenti odpovídali na otázku, jak dlouho by ještě chtěli zůstat u současného zaměstnavatele. 4 % zaměstnanců odpovědělo, že by chtěli přibližně za rok odejít. 10 % by chtělo zůstat minimálně ještě 2 roky, ale ne déle jak 5 let. Většina (86 %) by ale chtěla zůstat u současného zaměstnavatele déle než 5 let.

3.4 Výsledky výzkumu a popis analýzy dat

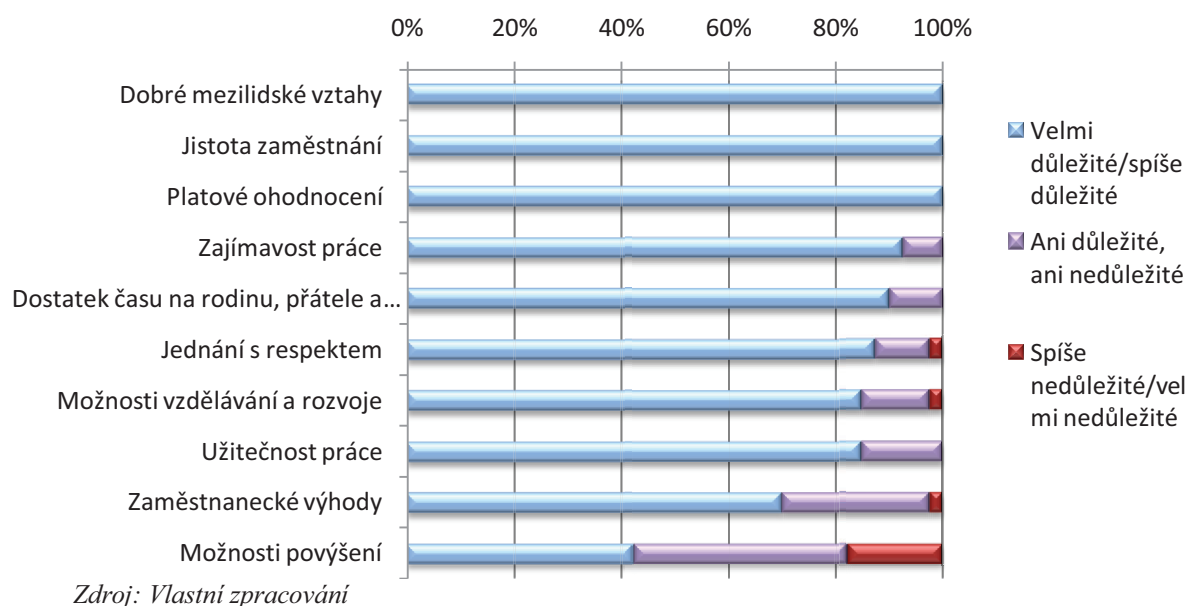
3.4.1 Výsledky dotazníkového výzkumu divize A

Získaná data z dotazníků byly postupně zpracovávány ve výpočetním programu Microsoft Excel 2007, kde byly vytvořeny základní tabulky a do ní data vloženy. Při zpracování bylo využito jednoduchých funkcí COUNTIF a SUMA. Pokud měl respondent vlastní návrhy či doporučení, které by přivítal ke zlepšení jeho spokojenosti, byly vloženy do tabulky pomocí funkce KOMENTÁŘ. Pro lepší přehlednost bylo vytvořeno k vyhodnoceným otázkám v tomto programu grafické znázornění.

Důležitost jednotlivých faktorů práce pro respondenty divize A

Zaměstnanci měli odpovědět, jak jsou pro ně uvedené okolnosti práce důležité. Jednalo se o okolnosti: zajímavost práce, jednání s respektem, dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, možnost povýšení, dobré mezilidské vztahy, možnost vzdělávání a rozvoje, jistota zaměstnání, platové ohodnocení, zaměstnanecé výhody a užitečnost práce. Na výběr měli ze škály odpovědí: velmi důležité / spíše důležité / ani důležité, ani nedůležité / spíše nedůležité / velmi nedůležité.

Graf 4 Důležitost faktorů práce (divize A)

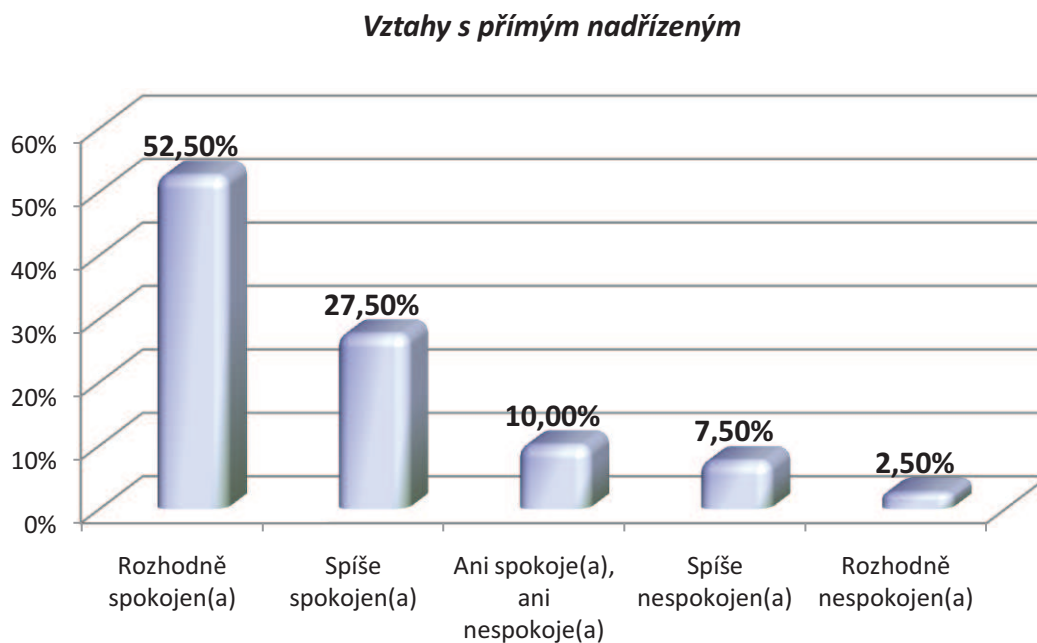


Jednotlivé aspekty práce jsou seřazeny od nejvíce po nejméně důležité dle toho, jak jsou pro zaměstnance důležité. Zaměstnanci divize A považují za nejdůležitější *dobré mezilidské vztahy, jistotu zaměstnání a platové ohodnocení*. Všichni uvedli, že jsou tyto faktory pro ně „velmi důležité“ nebo „spíše důležité“. 93 % dále považuje za důležité mít *zajímavou práci* a 90 % *dostatek času na rodinu, přátele a koníčky*. Nejméně důležité pro respondenty byla *možnost povýšení* – 40 % uvedlo, že je pro ně možnost povýšení „ani důležitá, ani nedůležitá“ a 18 % dokonce že je „spíše nedůležitá“ nebo „velmi nedůležitá“.

Spokojenost se vztahy na pracovišti

V této oblasti měli respondenti vyjádřit spokojenost se svým nadřízeným. Celých 80 % zaměstnanců uvedlo, že jsou se svým přímým nadřízeným buď „rozhodně spokojeni“ nebo „spíše spokojeni“, což je dobrý výsledek. 10 % zaměstnanců mělo neutrální postoj a nemohli říci, že jsou spokojeni ani nespokojeni. Zbýlých 10 % uvedlo, že jsou se svým přímým nadřízeným buď „spíše nespokojeni“ nebo „rozhodně nespokojeni“.

Graf 5 Spokojenost se vztahy s přímými nadřízenými (divize A)



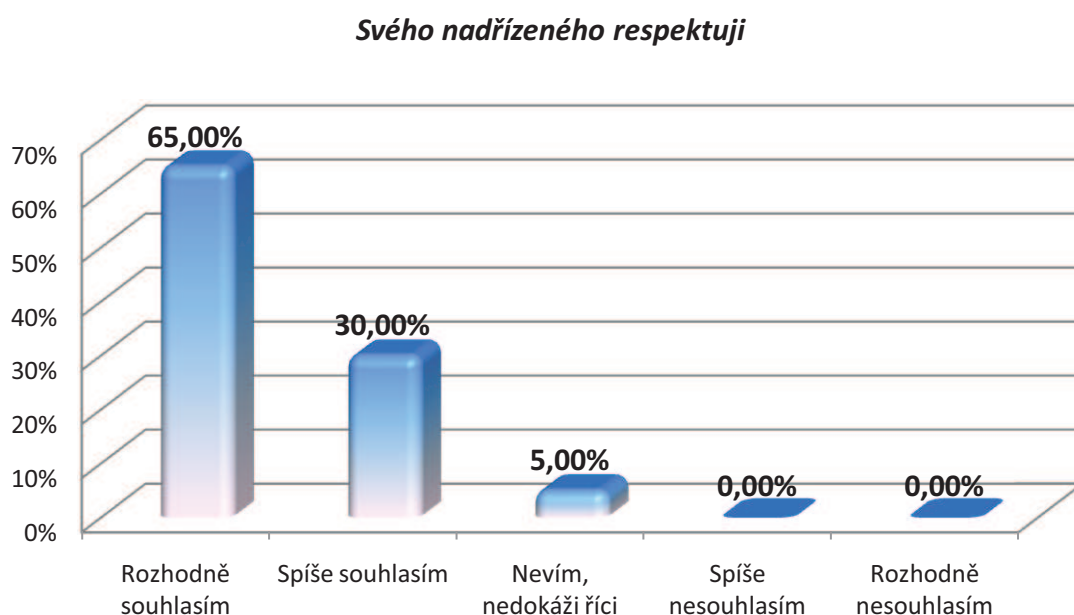
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále měli zaměstnanci vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími výroky:

➤ „Svého nadřízeného respektuji“

95 % zaměstnanců svého nadřízeného respektuje a 5 % nedokáže souhlasit, ani nesouhlasit s výrokem. Žádný zaměstnanec neuvedl, že svého nadřízeného nerespektuje. Respekt nadřízeného je velmi důležitý a většinou pozitivní, ale v některých případech se může jednat například o strach s negativního ohodnocení nadřízeným.

Graf 6 Svého nadřízeného respektuji (divize A)



Zdroj: Vlastní zpracování

➤ „Můj nadřízený se zajímá o mé názory a nápady“

S tímto tvrzením „rozhodně souhlasilo“ a „spíše souhlasilo“ 82,5 % respondentů. 7,5 % nedokázalo říci a 10 % buď „spíše nesouhlasilo“ nebo „rozhodně nesouhlasilo“ s tím, že by se nadřízený zajímal o názory a nápady respondenta.

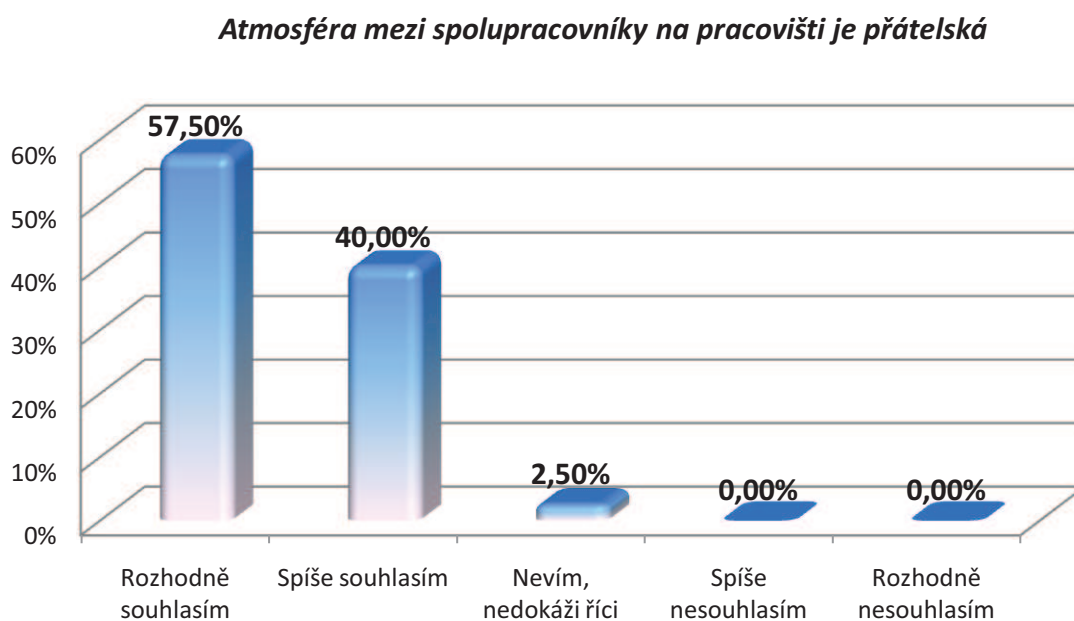
➤ „Můj nadřízený mě chválí, když odvedu dobrou práci“

72,5 % respondentů odpovědělo „rozhodně souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“ s tím, že mě nadřízený za dobře odvedenou práci chválí. Pochvala může zvýšit motivaci zaměstnance a je dobře, že to tak funguje u větší části respondentů. 12, 5 % nedokáže s tvrzením souhlasit, ani nesouhlasit a zbylých 15 % s tvrzením nesouhlasí.

- „Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti je přátelská“

Další tvrzení se týkalo atmosféry mezi spolupracovníky. Ve zkoumané divizi společnosti je atmosféra na pracovišti podle odpovědí velice přátelská. Skoro všichni respondenti (97, 5 %) buď „rozhodně souhlasilo“ nebo „spíše souhlasilo“ s tvrzením.

Graf 7 Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti je přátelská (divize A)



Zdroj: Vlastní zpracování

- „Ke konfliktům mezi spolupracovníky dochází jen zřídka“

V divizi A ke konfliktům mezi spolupracovníky nedochází, nebo dochází jen zřídka. 100 % respondentů vyjádřilo souhlas s tvrzením, že ke konfliktům mezi spolupracovníky

dochází jen zřítka. Tento výsledek jen potvrzuje předchozí tvrzení, že je atmosféra mezi spolupracovníky přátelská.

- „Většina mých spolupracovníků má s přímým nadřízeným přátelský vztah“

95 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že jeho spolupracovníci mají s nadřízeným přátelský vztah a zbylých 5 % respondentů nevědělo. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají povědomí o vztazích svých spolupracovníků s nadřízenými a že přátelské vztahy kolují v celé divizi.

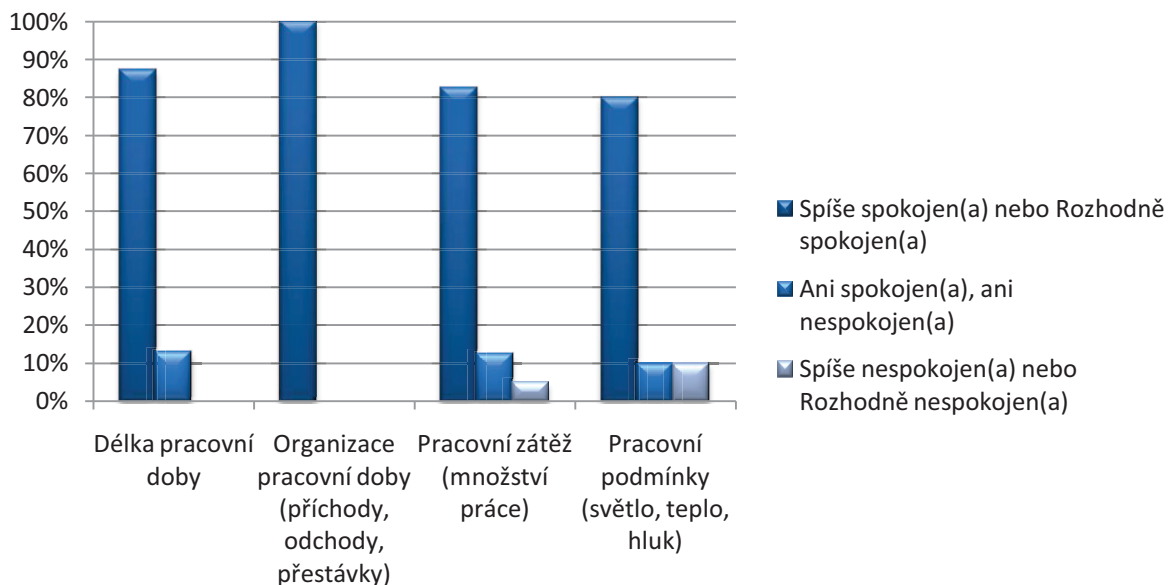
- „Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici i původ“

92, 5 % respondentů souhlasilo s tvrzením a 7,5 % nedokázalo souhlas potvrdit či vyvrátit. Většina zaměstnanců ale potvrdila, že je s nimi jednáno s úctou bez ohledu, na jaké pozici ve společnosti pracují, nebo jakého jsou původu.

Spokojenost s podmínkami a s organizací na pracovišti

Respondenti měli vyjádřit spokojenost s pracovními podmínkami, s pracovní zátěží, s organizací pracovní doby a s délkou pracovní doby. Délka pracovní doby vyhovuje 88 % zaměstnancům a 12 % nejsou s délkou pracovní doby ani spokojeni, ani nespokojeni. S organizací pracovní doby (příchody, přestávky a odchody) jsou všichni zaměstnanci buď „rozhodně spokojeni“ nebo „spíše spokojeni“. S pracovní zátěží, tedy s množstvím práce je spokojeno 82,5 % respondentů a nespokojenost vyjádřilo 5 %. S pracovními podmínkami jako je světlo, teplo nebo hluk bylo spokojeno 80 % respondentů, 10 % nebylo ani spokojeno, ani nespokojeno a dalších 10 % bylo nespokojeno.

Graf 8 Spokojenost zaměstnanců s aspekty práce 1 (divize A)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byly respondentům opět předloženy tvrzení s možností vyjádření míry souhlasu:

- „Převážnou část pracovní doby opravdu vykonávám to, co je hlavní náplní mé práce“

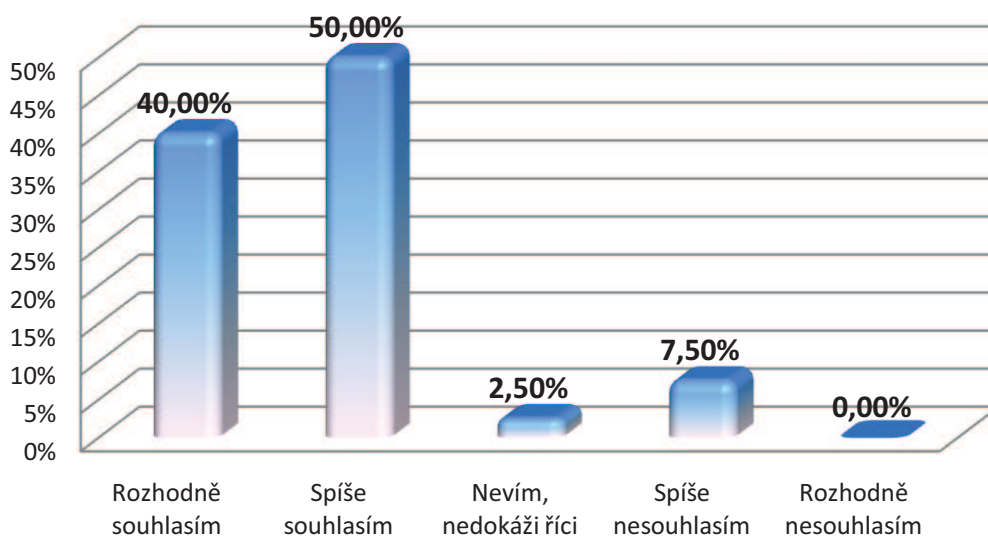
S tímto výrokem souhlasilo celých 90 % respondentů, 7,5 % nedokázalo říci, zda souhlasí nebo nesouhlasí a 2,5 % nesouhlasilo.

- „Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce“

Většina zaměstnanců – 90 % dotazovaných – má k dispozici veškeré vybavení, které ke své práci potřebuje a 7,5 % odpovědělo opačně.

Graf 9 Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce (divize A)

Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce



Zdroj: Vlastní zpracování

- „Informace, které potřebuji pro výkon své práce, se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě“

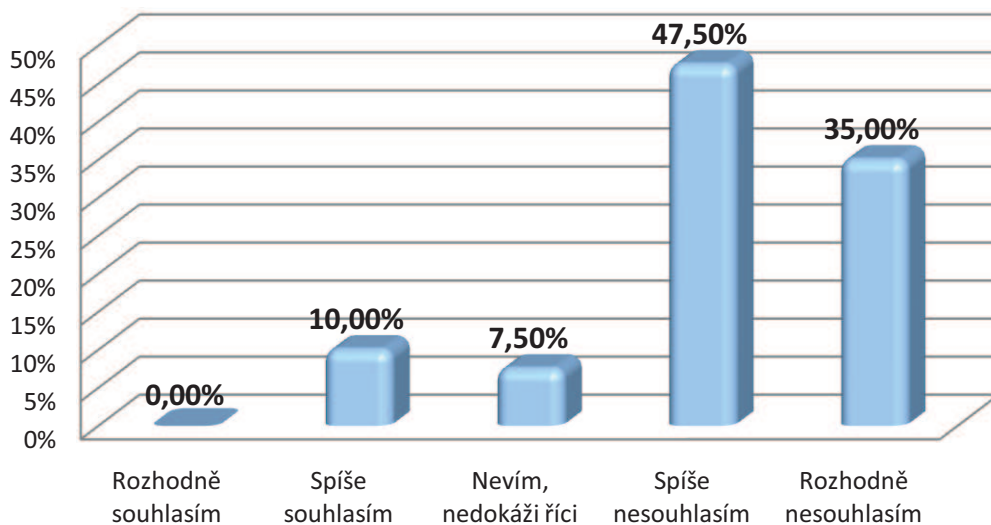
77,5 % respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením buď „rozhodně souhlasí“ nebo „spíše souhlasí“. Větší polovina respondentů tedy potvrzuje dobrý systém informování ve zkoumané divizi. 5 % respondentů nedokázalo souhlasit nebo nesouhlasit a 17,5 % nesouhlasilo.

- „Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná,,

Toto tvrzení potvrdilo 10 % respondentů, 7,5 % nevědělo nebo nedokázalo říci a 82,5 % nesouhlasilo.

Graf 10 Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná (divize A)

Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná



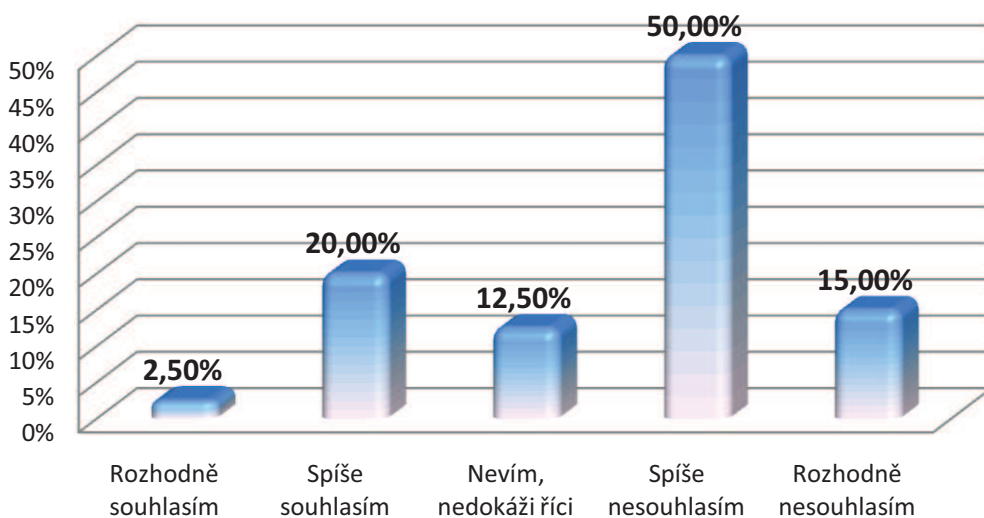
Zdroj: Vlastní zpracování

➤ „Při výkonu své práce jsem často ve stresu“

22 % respondentů souhlasilo, že jsou při výkonu své práce často ve stresu a 65 % s tvrzením nesouhlasilo.

Graf 11 Při výkonu své práce jsem často ve stresu (divize A)

Při výkonu své práce jsem často ve stresu

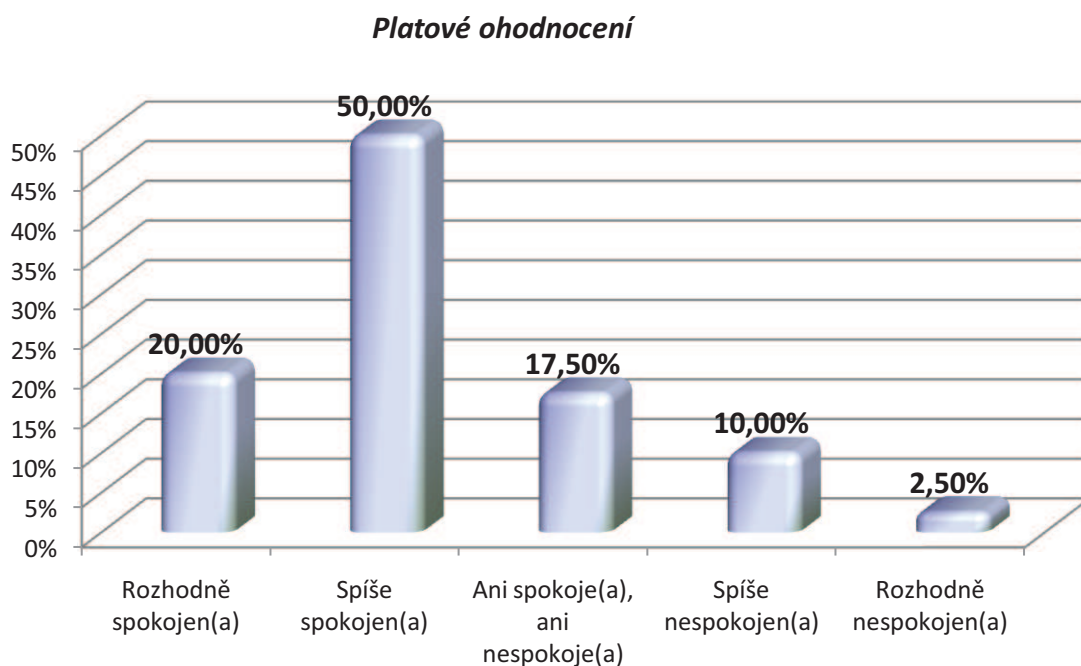


Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s odměňováním

Respondenti měli v dotazníku vyjádřit míru spokojenosti s platovým ohodnocením. 70 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že jsou s platovým ohodnocením spokojeni, 17,5 % nejsou s platem ani spokojeni, ani nespokojeni a 12,5 % vyjádřili nespokojenost.

Graf 12 Spokojenost s platovým ohodnocením (divizi A)



Zdroj: Vlastní zpracování

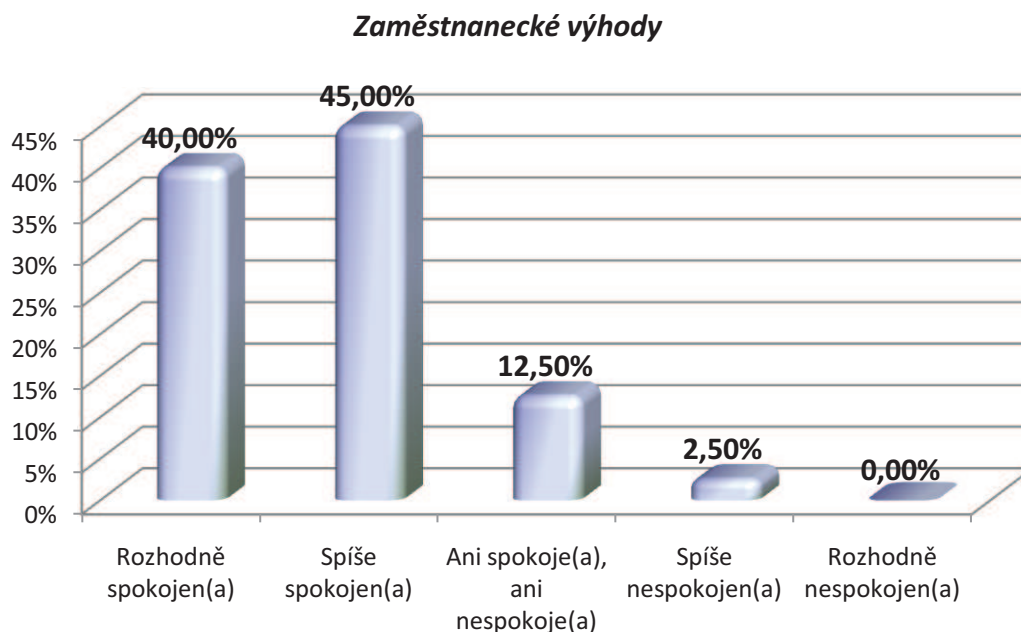
V oblasti finančního ohodnocení měli dále respondenti buď souhlasit nebo nesouhlasit s výrokem:

- „Za mé pracovní výkony jsem spravedlivě ohodnocen“

75 % respondentů bylo přesvědčeno, že jsou za svou práci spravedlivě ohodnocováni. 20 % nedokázalo říci, zda jsou či nejsou spravedlivě ohodnoceni za své pracovní výkony a 5 % s výrokem nesouhlasili.

Respondenti měli také vyjádřit spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost poskytuje. 85 % dotázaných zaměstnanců jsou s výhodami spokojeni, 12,5 % nejsou spokojeni, ani nespokojeni a pouze 2,5 % jsou nespokojeni.

Graf 13 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (divize A)

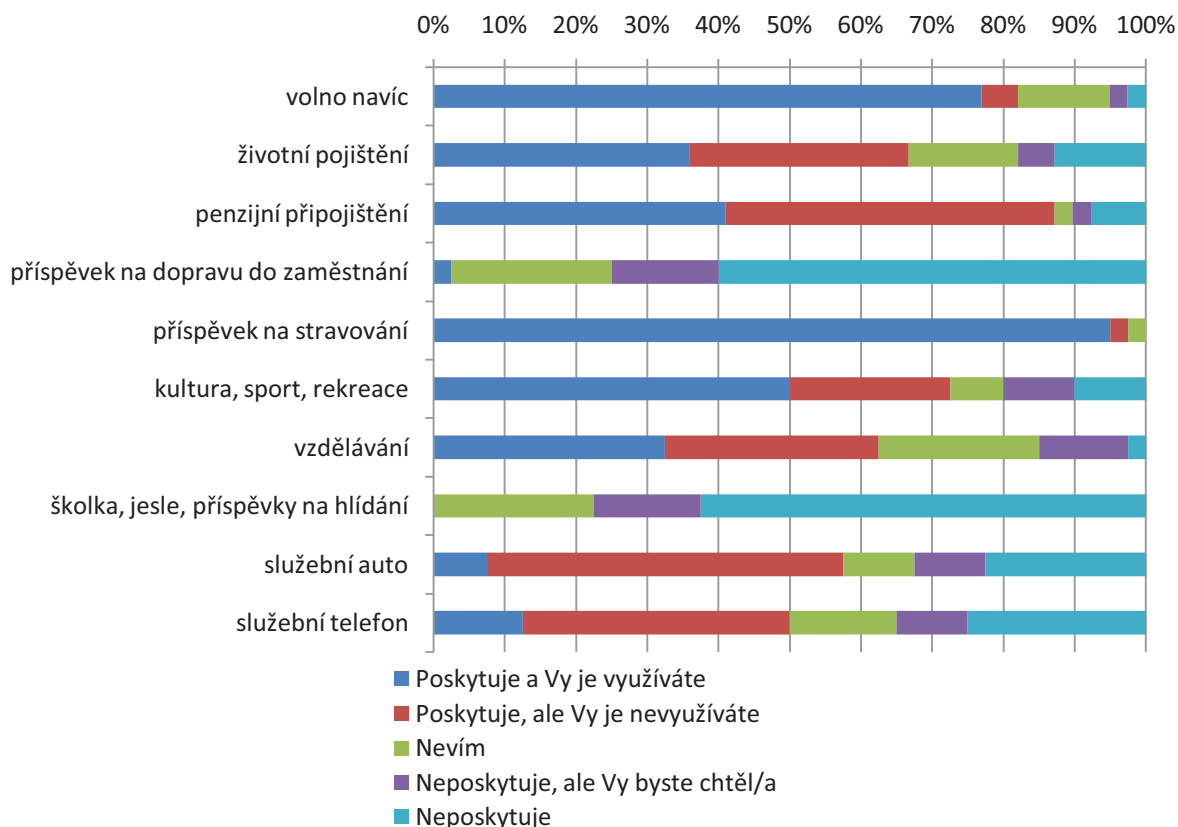


Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku byly uvedeny obecně nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody a respondenti měli vybrat u každé této výhody jednu z pěti možností:

- společnost výhodu poskytuje a respondent ji využívá,
- společnost výhodu poskytuje, ale respondent ji nevyužívá,
- respondent neví, zda výhodu společnost poskytuje,
- společnost výhodu neposkytuje, ale respondent by ji rád využíval,
- společnost výhodu neposkytuje.

Graf 14 Zaměstnanecké výhody (divize A)



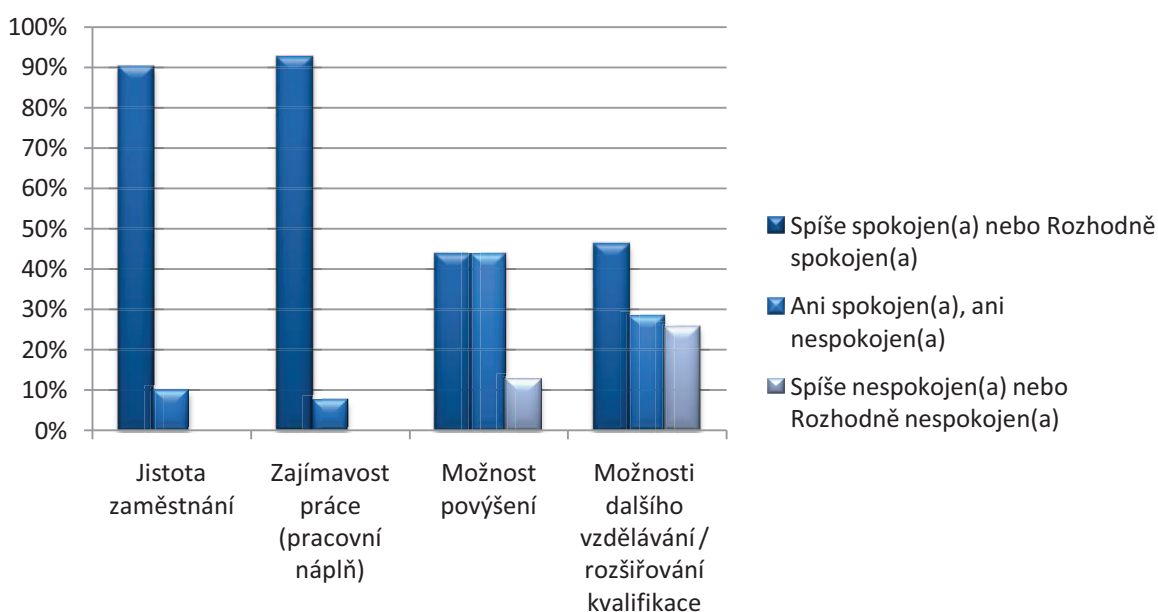
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků vyplynulo, že mnoho zaměstnanců neví, jaké zaměstnanecké výhody společnost poskytuje. Například příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění může využít každý zaměstnanec, ale mnozí o této možnosti neví, i když by ji chtěli využít. Volno navíc společnost svým zaměstnancům poskytuje v podobě jednoho týdne navíc nad rámec čtyř týdnů, ale mnozí zaměstnanci tuhle výhodu neberou jako „navíc“ ale jako samozřejmost. Výhoda v podobě příspěvku na dopravu do zaměstnání není zaměstnavatelem poskytována, ale využilo by ji 15 % zaměstnanců. Stejně tak i výhodu v podobě školky, jeslí nebo příspěvků na hlídání, kterou by také využilo 15 % zaměstnanců. Vzdělávání společnost poskytuje pouze v podobě jazykových kurzů a 13 % dotázaných by chtělo využít i dalších možnosti vzdělávání.

Spokojenost se smyslem práce, se seberealizací ve společnosti a důvěra ke společnosti

Respondenti měli vyjádřit míru spokojenosti s jistotou zaměstnání, se zajímavostí práce, s možností postupu ve společnosti a s rozšiřováním kvalifikace nebo vzdělávání ve společnosti. S jistotou zaměstnání tedy bylo spokojeno 90 % respondentů a nikdo z respondentů neuvedl, že by byl s tímto faktorem nespokojen. 92, 5 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s náplní práce a že považují svou práci za zajímavou. S možností povýšení byla spokojena méně jak polovina dotazovaných zaměstnanců – 43, 5 % a naopak nespokojeno bylo 13 %. Zbylých 43,5 % dotazovaných nebylo s možností povýšení ani spokojeno, ani nespokojeno. Spokojenost s možností vzdělávání a rozšiřování kvalifikace vyjádřila opět méně jak polovina respondentů a naopak nespokojenost vyjádřilo 26 % dotazovaných. Ostatní nebyli s touto možností ani spokojeni, ani nespokojeni.

Graf 15 Spokojenost s aspekty práce 2 (divize A)



Zdroj: Vlastní zpracování

V průzkumu měli dotazovaní opět vyjádřit svůj souhlas nebo nesouhlas s níže uvedenými výroky:

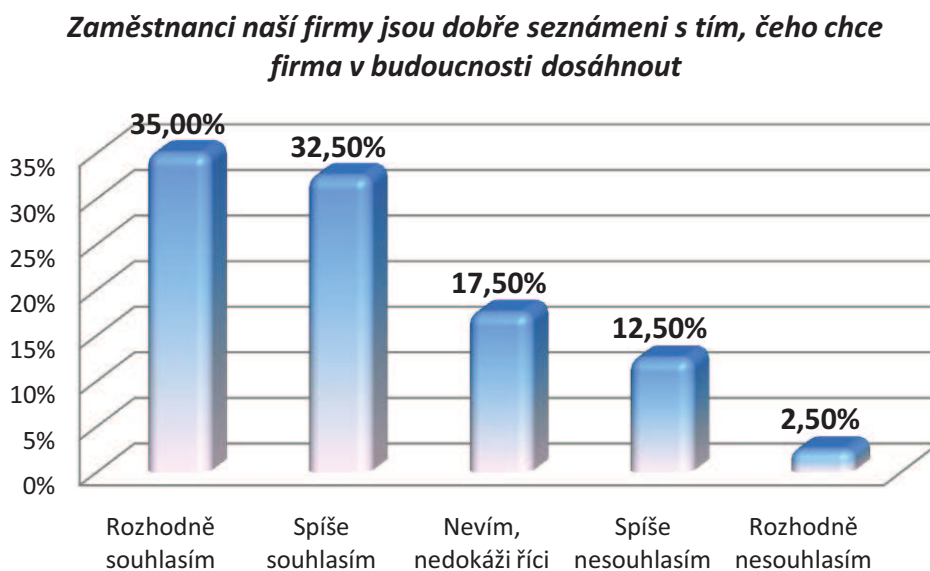
- „Mám pocit, že dělám užitečnou práci“

Téměř všichni respondenti (97, 5 %) souhlasili s tím, že dělají užitečnou práci. 2,5 % uvedlo, že s tímto tvrzením nemohou souhlasit, ale ani nesouhlasit. Nikdo z respondentů nevyjádřil s tímto výrokem nesouhlas.

- „Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout“

S tímto tvrzením buď „rozhodně souhlasilo“ nebo „spíše souhlasilo“ 67, 5 % respondentů. 17,5 % dotazovaných nevyjádřilo souhlas ani nesouhlas. Zbylých 15 % nesouhlasilo s tvrzením, že jsou zaměstnanci dobře seznámeni s tím, čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout.

Graf 16 Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout (divize A)



Zdroj: Vlastní zpracování

- „Myslím, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve firmě spravedlivě“

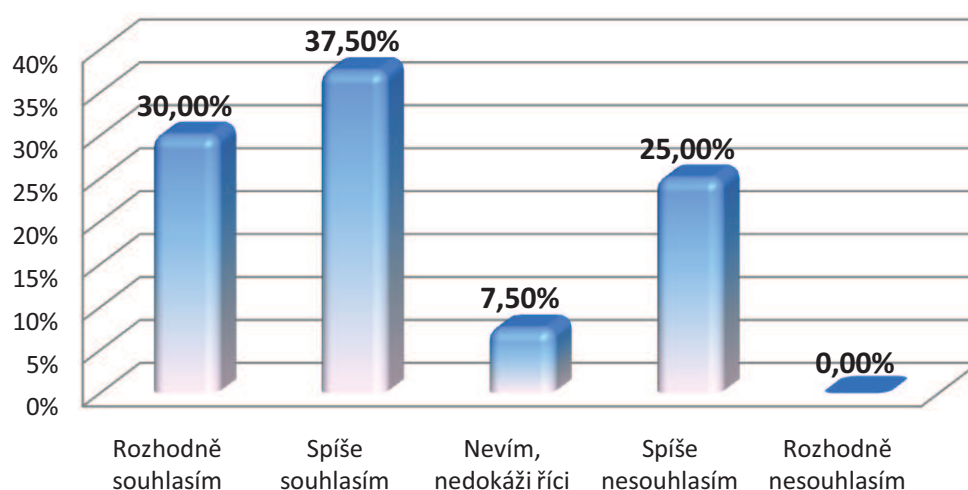
35 % respondentů neví (nebo nedokáže říci), zda povyšování, přijímání a hodnocení lidí ve společnosti je spravedlivé. 7,5 % dotázaných myslí, že spravedlivé není a naopak 57,5 % souhlasí s výrokem.

- „Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy“

Větší polovina respondentů – 67,5 % souhlasila s tím, že má vedle svého zaměstnání dostatek času na rodinu, přátele nebo zájmy. Naopak 25 % procent uvedlo, že s tímto tvrzením „spíše nesouhlasí“. Zbylí respondenti nevěděli, zda s výrokem souhlasit či nesouhlasit.

Graf 17 Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy (divize A)

Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy



Zdroj: Vlastní zpracování

- „Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele,“

Zkoumanou společnost by jako dobrého zaměstnavatele doporučilo 92,5 % dotazovaných zaměstnanců a zbylých 7,5 % nedokázalo odpovědět, zda by společnost doporučili nebo nedoporučili.

Návrhy a připomínky respondentů

Na konci dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit své návrhy a připomínky, které by přivítali pro zlepšení jejich pracovní spokojenosti ve společnosti. V divizi A tuto možnost využilo 10 respondentů z celkových 40, tedy jedna čtvrtina.

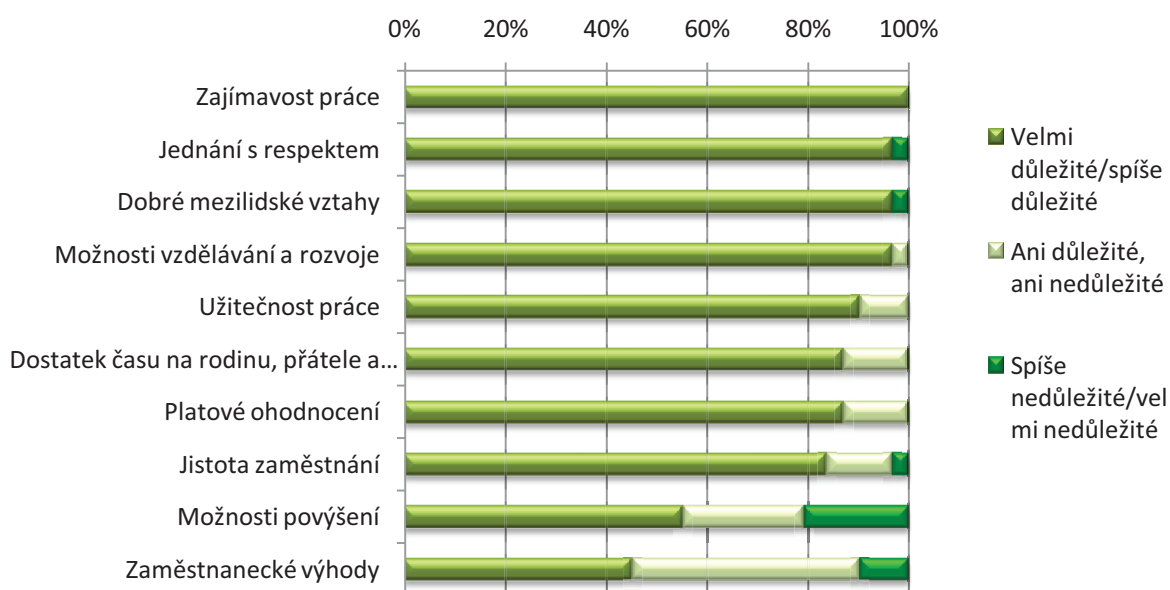
Dva zaměstnanci uvedli větší týmovou i celkovou informovanost, tři klimatizaci v kancelářích (snížení teploty v letních měsících a možnost si v zimě vypnout topení) a další dva zaměstnanci by si přáli více možností ke zvyšování kvalifikace a vzdělávací programy. Dále zaměstnanci v otevřené otázce uvedli zlepšení pracovního prostředí – kanceláře, vyšší plat, plat adekvátní znalostem a zkušenostem, lepší zaměstnanecké výhody, větší perspektivu osobního rozvoje a větší informovanost o hodnocení nadřízeným.

3.4.2 Výsledky dotazníkového výzkumu divize B

Důležitost jednotlivých faktorů práce pro respondenty divize B

Zaměstnanci měli opět přiřadit důležitost jednotlivým faktorům práce. Jednotlivé aspekty jsou v grafu seřazeny od nejvíce důležitých po nejméně:

Graf 18 Důležitost aspektů práce (divize B)



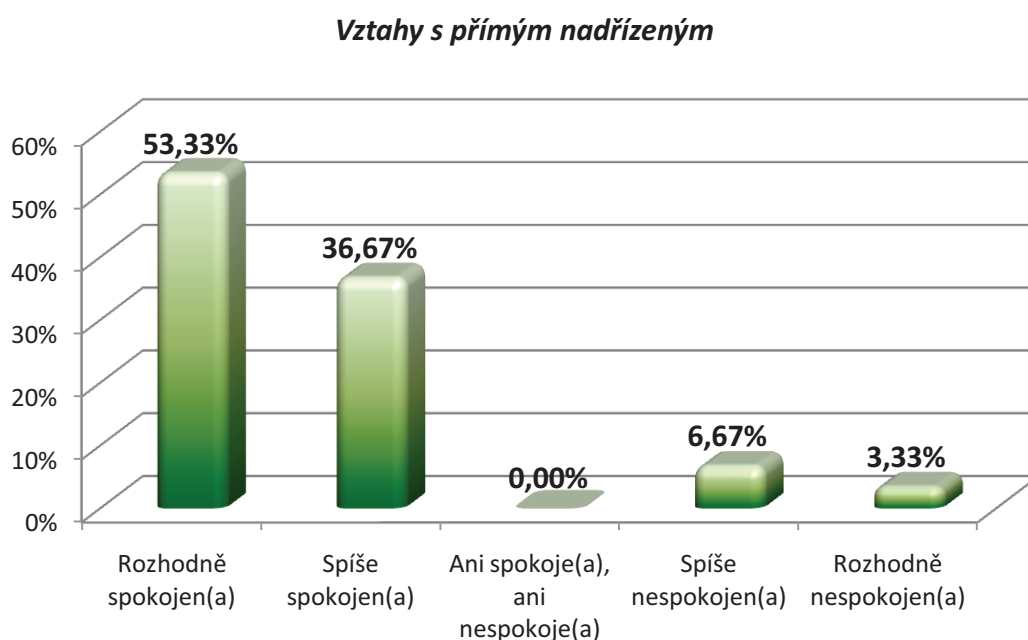
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro všechny respondenty z divize B je důležitá *zajímavost práce* a pro téměř všechny (97 %) je dále důležité *jednání s respektem, dobré mezilidské vztahy a možnosti vzdělávání a rozvoje*. Za nejméně důležité považují respondenti z uvedených faktorů *možnosti povýšení a zaměstnanecké výhody*.

Spokojenost se vztahy na pracovišti

Při vyjádření míry spokojenosti zaměstnanců se vztahy s přímým nadřízeným bylo 90 % spokojeno a 10 % nespokojeno.

Graf 19 Spokojenost se vztahy s přímým nadřízeným (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli dále vyjádřit svůj souhlas nebo nesouhlas s následujícími výroky:

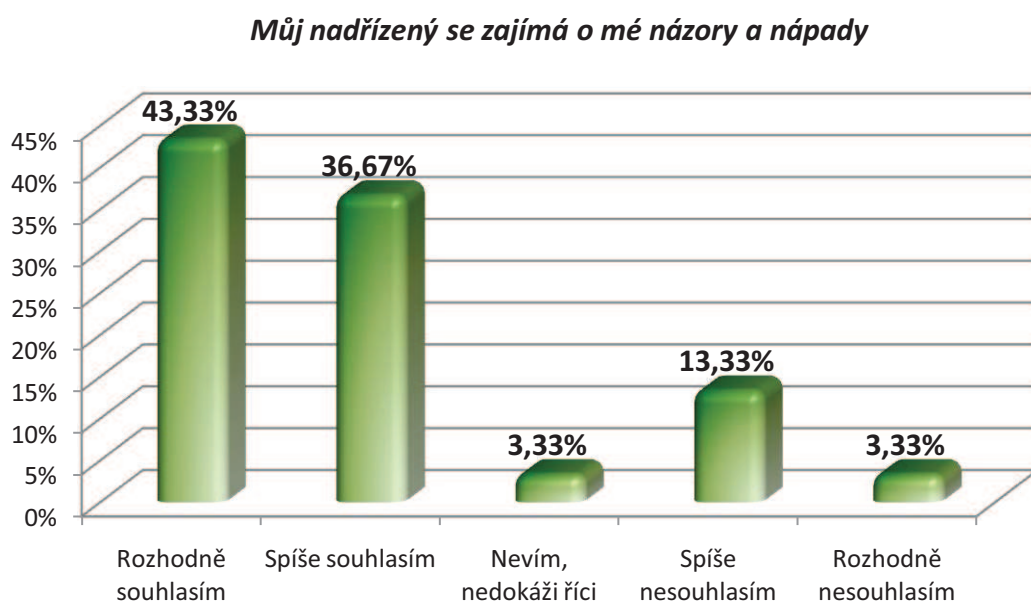
- „Svého nadřízeného respektuji“

S tímto výrokem souhlasilo 97 % dotazovaných a téměř všichni tedy svého nadřízeného respektují. Pouze 1 z dotazovaných zaměstnanců uvedl, že s výrokem „rozhodně nesouhlasí“.

➤ „Můj nadřízený se zajímá o mé názory a nápady“

80 % respondentů uvedlo, že souhlasí s tvrzením. Naopak 17 % z dotazovaných nesouhlasí s tím, že se nadřízený zajímá o jejich názory a nápady. Zbylé 3 % vybralo odpověď „nevím, nedokáži říci“.

Graf 20 Můj nadřízený se zajímá o mé názory a nápady (divize B)



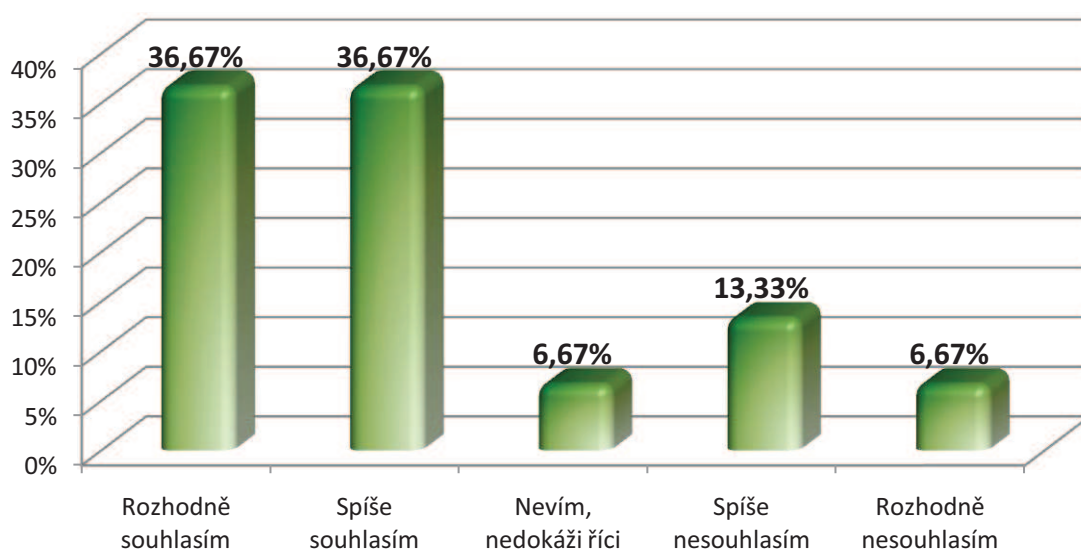
Zdroj: Vlastní zpracování

➤ „Můj nadřízený mě chválí, když odvedu dobrou práci“

Za dobře odvedenou práci je v divizi B od svého nadřízeného chváleno 73 % dotazovaných zaměstnanců. Necelých 7 % uvedlo, že nedokáže souhlasit ani nesouhlasit a 20 % s tvrzením nesouhlasilo.

Graf 21 Můj nadřízený mě chválí, když odvedu dobrou práci (divize B)

Můj nadřízený mě chválí, když odvedu dobrou práci



Zdroj: Vlastní zpracování

- „Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti je přátelská“

Všichni dotazovaní zaměstnanci souhlasili s výrokem, že je atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti přátelská, z toho 52 % „rozhodně souhlasilo“ a 48 % „spíše souhlasilo“.

- „Ke konfliktům mezi spolupracovníky dochází jen zřídka“

94 % respondentů souhlasilo s tím, že ke konfliktům mezi zaměstnanci dochází jen zřídka a 6 % s tvrzením ani souhlasilo, ani nesouhlasilo.

- „Většina mých spolupracovníků má s přímým nadřízeným přátelský vztah“

Většina zaměstnanců (87 %) se domnívá, že jejich spolupracovníci mají se svými nadřízenými přátelský vztah. Zbýlých 13 % nedokázalo souhlasit, ani vyvrátit toto tvrzení.

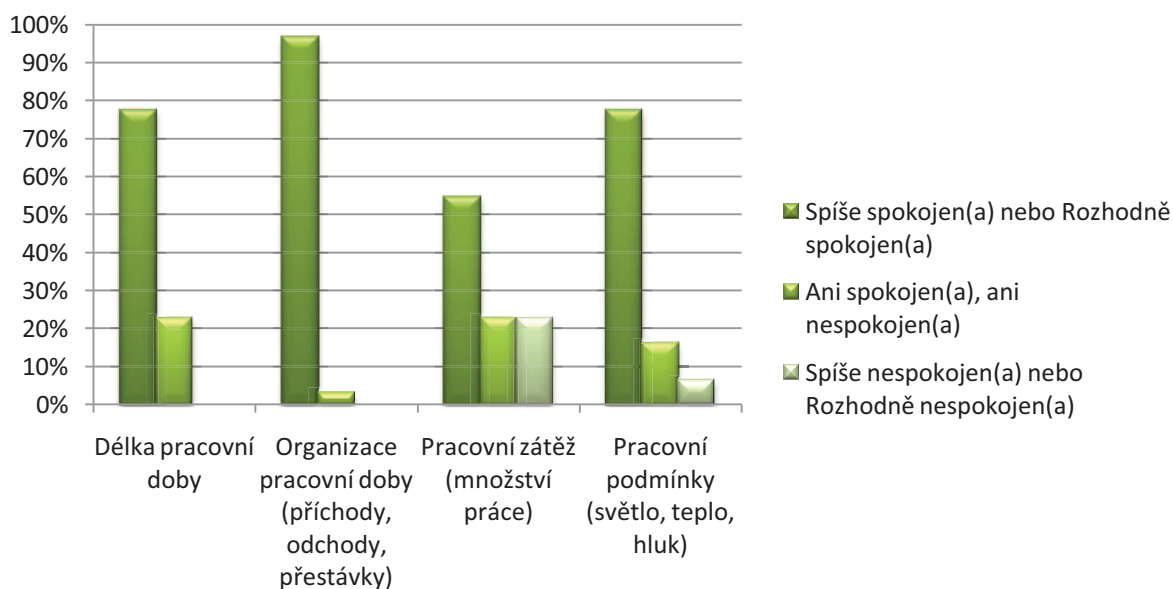
- „Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici i původ“

83 % dotazovaných souhlasí, že společnost jedná se všemi zaměstnanci stejně bez ohledu na původ nebo pozici a 10 % nedokáže posoudit. Mezi respondenty bylo 7 %, kteří buď „spíše nesouhlasí“ nebo „rozhodně nesouhlasí“.

Spokojenost s podmínkami a s organizací na pracovišti

Dále byla zjišťována spokojenost zaměstnanců obecně s délkou pracovní doby, s organizací pracovní doby, s pracovní zátěží a s pracovními podmínkami (světlo, teplo, hluk). Téměř všichni zaměstnanci byli spokojeni s organizací pracovní doby, až na jednoho, který nebyl ani spokojen ani nespokojen. S délkou pracovní doby bylo spokojeno 77 % dotazovaných, s pracovními podmínkami také 77 % a nejméně spokojených zaměstnanců (55 %) bylo s pracovní zátěží.

Graf 22 Spokojenost s aspekty práce 1 (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti vyjadřovali míru souhlasu s následujícími výroky:

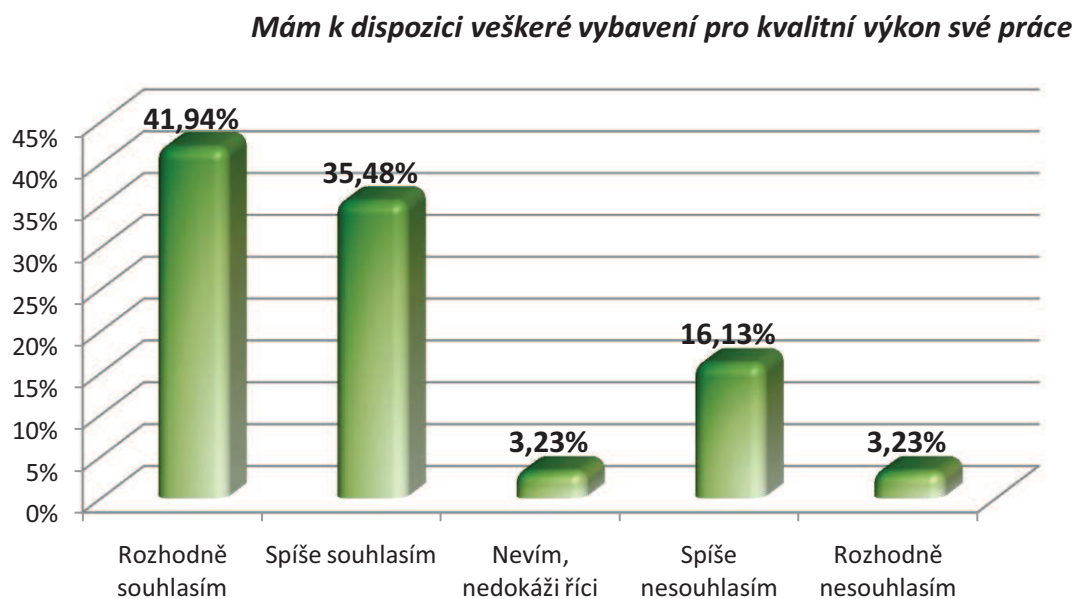
- „Převážnou část pracovní doby opravdu vykonávám to, co je hlavní náplní mé práce“

74 % respondentů s výrokem souhlasí, 19 % nedokázalo jednoznačně odpovědět, zda souhlasí nebo nesouhlasí a 7 % „spíše nesouhlasilo“.

- „Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce“

Přibližně 20 % dotazovaných zaměstnanců nemá pro kvalitní výkon své práce veškeré vybavení, které potřebuje. Jeden zaměstnanec nedokázal odpovědět a 77 % vyjádřilo souhlas s daným tvrzením.

Graf 23 Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

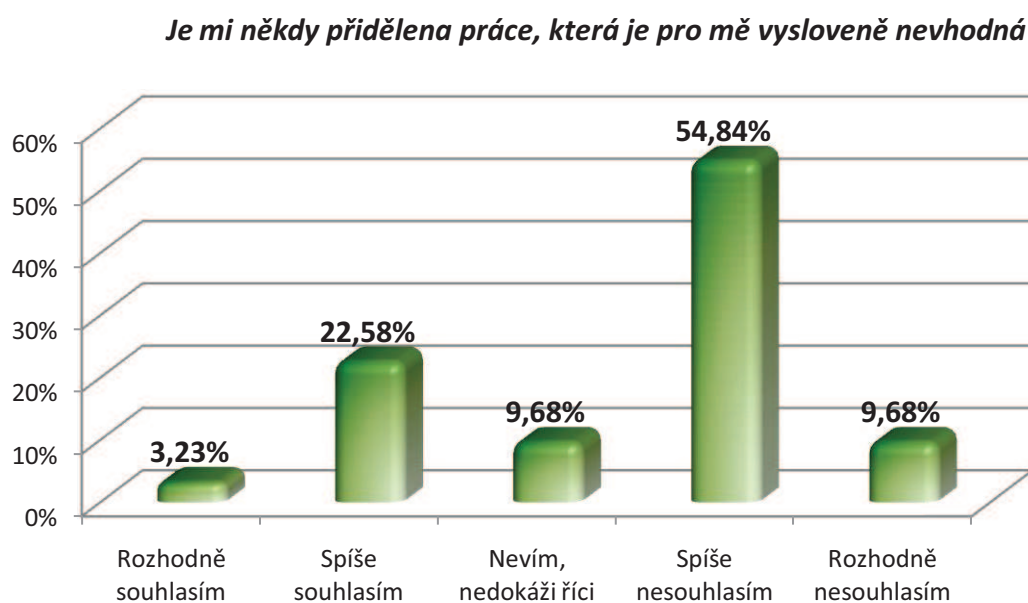
- „Informace, které potřebuji pro výkon své práce, se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě“

Velká část zaměstnanců (32 %) uvedlo, že nemá pro výkon své práce dostatečné informace. 13 % s tvrzením nedokázalo souhlasit, ani nesouhlasit a 55 % zaměstnanců souhlasilo, že veškeré informace potřebné ke své práci dostává včas a v požadované kvalitě.

➤ „Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná“

26 % dotazovaných zaměstnanců souhlasilo, že jim je někdy přidělena práce, která pro ně není vhodná. 10 % respondentů „neví, nebo nedokáže říci“ a ostatní (64 %) uvádí, že s tvrzením nesouhlasí.

Graf 24 Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná

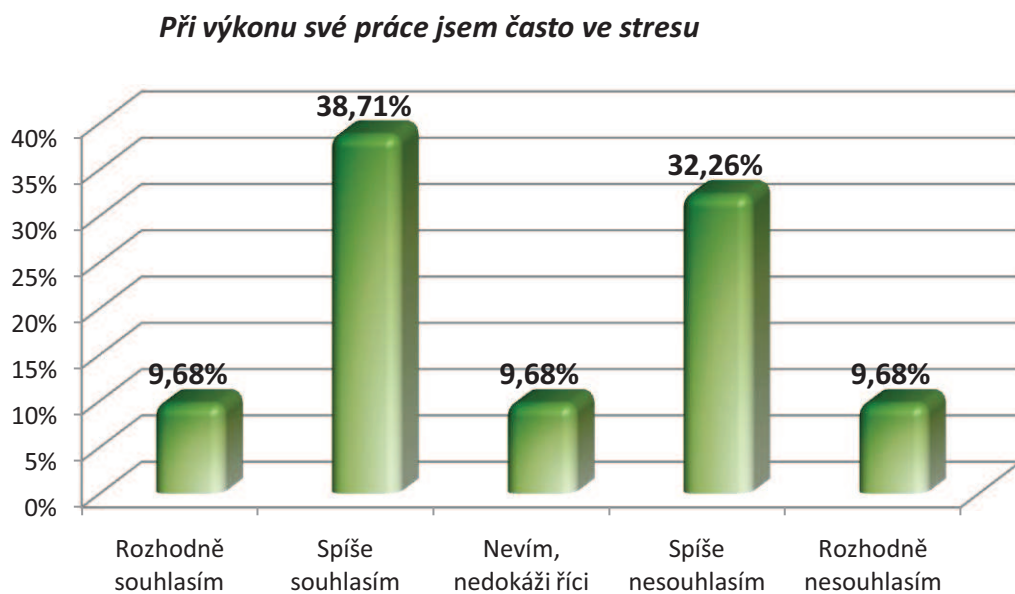


Zdroj: Vlastní zpracování

➤ „Při výkonu své práce jsem často ve stresu“

Z výsledků odpovědí na toto tvrzení vyplývá, že 48 % dotazovaných zaměstnanců se často nachází při výkonu své práce ve stresové situaci. 42 % při výkonu své práce stres často nezažívá a zbylých 10 % nepotvrdilo, ani nevyvrátilo tvrzení.

Graf 25 Při výkonu své práce jsem často ve stresu (divize B)

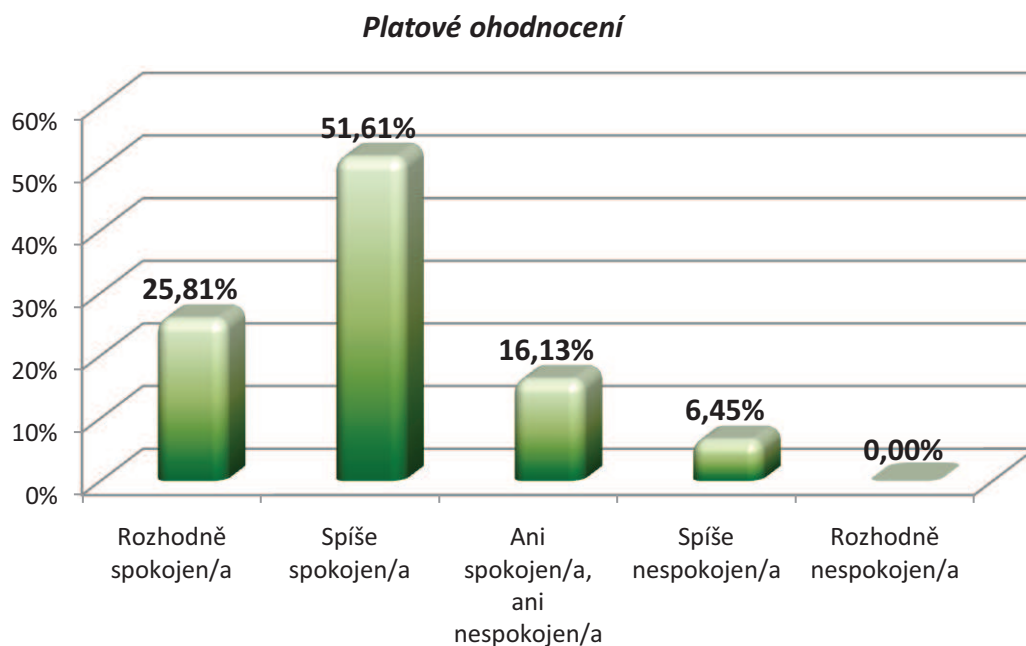


Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s odměňováním

S platovým ohodnocením ve společnosti bylo 78 % zaměstnanců z divize B buď „rozhodně spokojeno“ nebo „spíše spokojeno“. Nespokojeno bylo pouze přibližně 7 % z dotazovaných.

Graf 26 Spokojenost s platovým ohodnocením (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

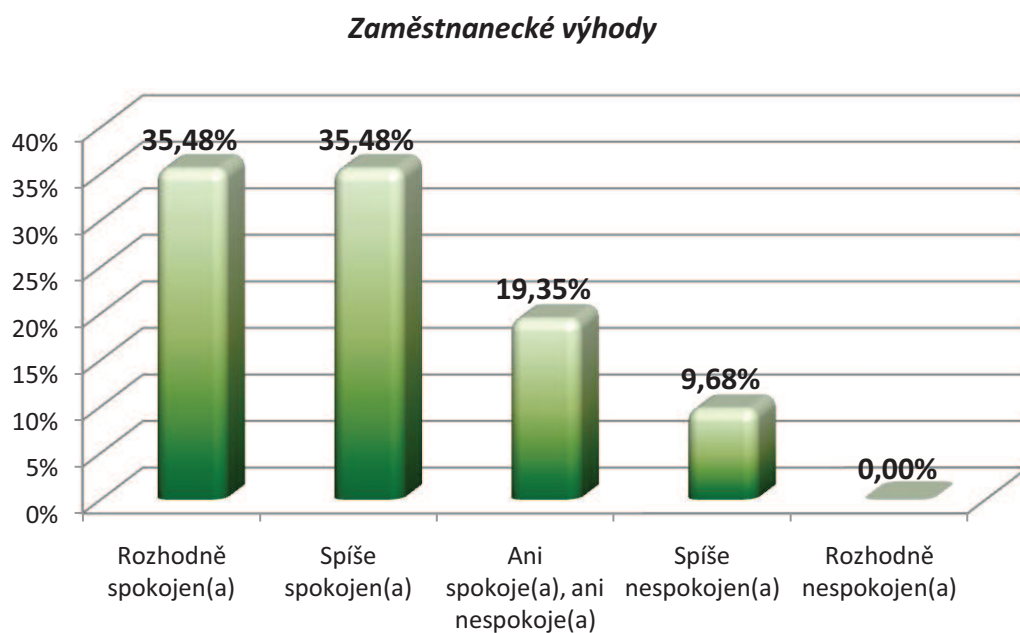
Respondenti měli dále v souvislosti s platovým ohodnocením souhlasit nebo nesouhlasit s výrokem:

- „Za mé pracovní výkony jsem spravedlivě ohodnocen“

Souhlas s výrokem vyjádřilo dohromady 80 % respondentů, 13 % nedokázalo ani souhlasit, ani nesouhlasit a 7 % „spíše nesouhlasilo“.

Dále měli zaměstnanci vyjádřit spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které společnost nabízí. Nespokojeno s výhodami je 10 % dotazovaných, přibližně 70 % je naopak spokojeno a zbylých 20 % není ani spokojeno, ani nespokojeno.

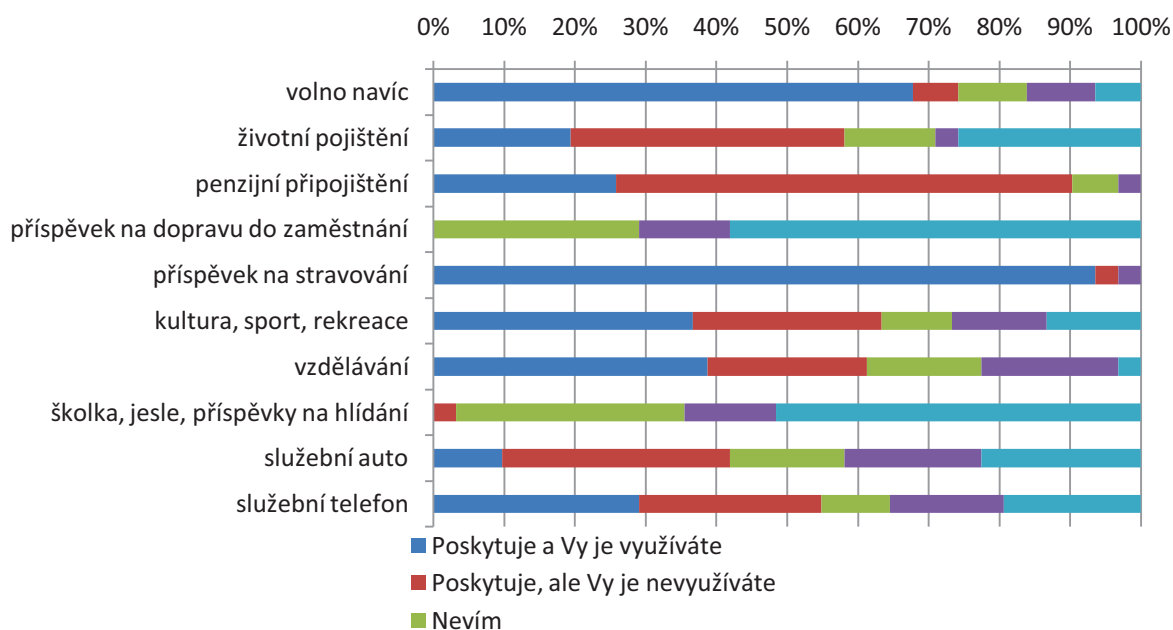
Graf 27 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentům byly předloženy obecně poskytované zaměstnanecké výhody a bylo zjišťováno, zda zaměstnanec ví, že konkrétní výhodu společnost poskytuje, a pokud ano, zda ji využívá nebo by ji využívat chtěl.

Graf 28 Zaměstnanecké výhody (divize B)



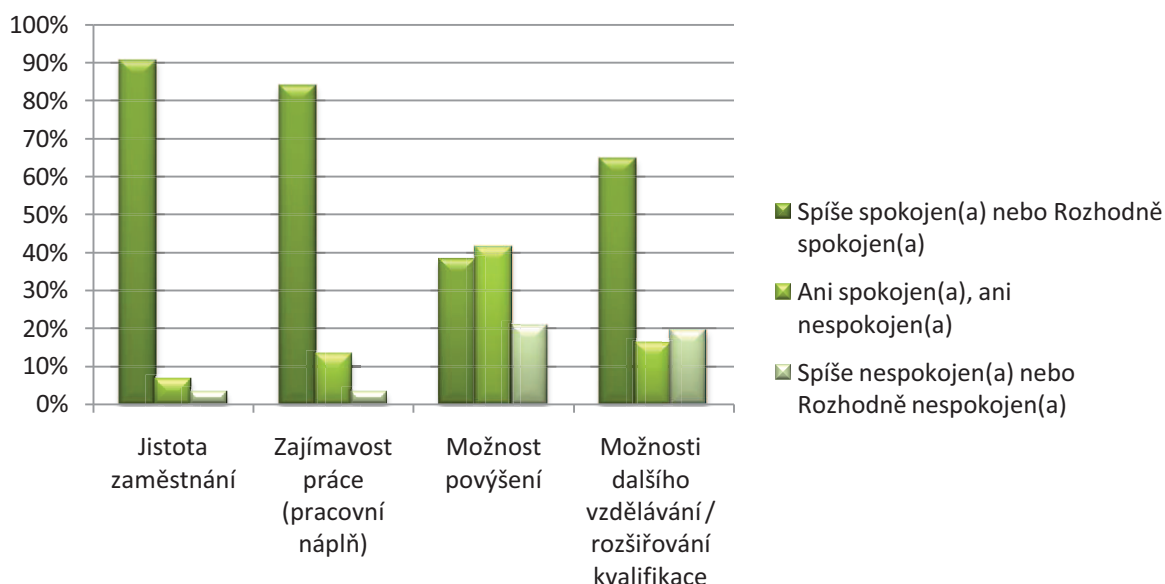
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku výzkumu zaměstnaneckých výhod v divizi B vyplynulo, že i tady zaměstnanci neví, zda konkrétní výhodu zaměstnavatel poskytuje, nebo si mylně myslí, že neposkytuje. Největší zájem mají zaměstnanci o zaměstnaneckou výhodu vzdělávání, kterou by chtělo využít 20 % z dotazovaných.

Spokojenost se smyslem práce, se seberealizací ve společnosti a s důvěrou ke společnosti

Spokojenost měli dále zaměstnanci vyjádřit s *jistotou zaměstnání*, se *zajímavostí práce*, s *možností povýšení* a s *možností rozšiřování kvalifikace* ve společnosti. Největší počet respondentů byl spokojen s jistotou zaměstnání, a to 90 %. S pracovní náplní bylo spokojeno 84 % dotazovaných a 13 % nebylo ani spokojeno, ani nespokojeno. Nejméně spokojených respondentů bylo s možností povýšení ve společnosti, a to pouze 38 %. S možností vzdělávání a rozšiřování kvalifikace bylo spokojeno 65 % a 20 % nespokojeno.

Graf 29 Spokojenost s aspekty práce 2 (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

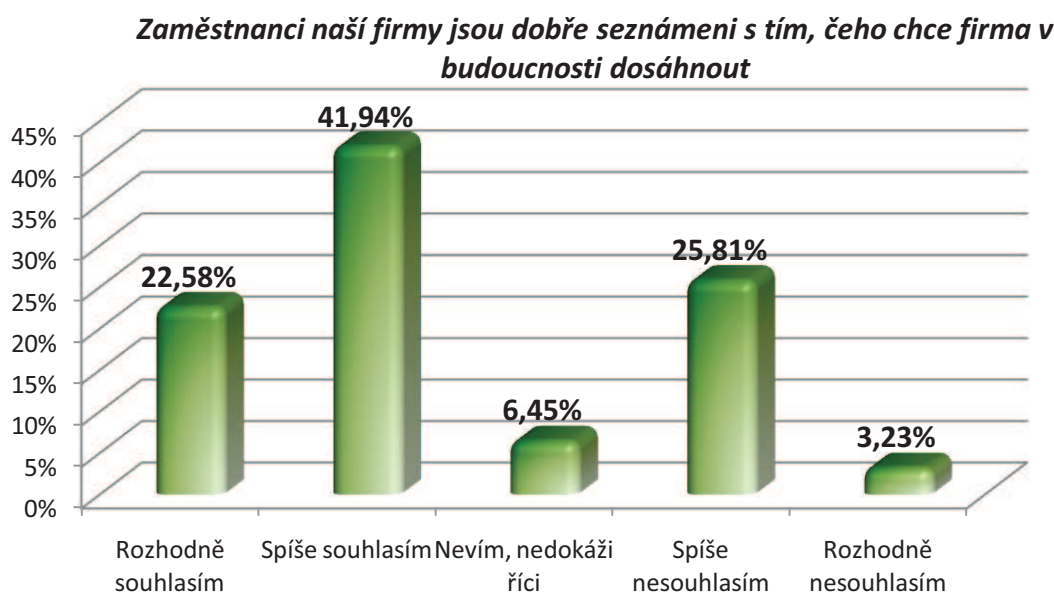
- „Mám pocit, že dělám užitečnou práci“

90 % dotazovaných zaměstnanců má pocit, že dělá užitečnou práci a pouze jeden zaměstnanec je opačného názoru. 7 % nedokáže jednoznačně vyjádřit, zda pociťuje užitečnost své práce.

- „Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout“

Větší polovina respondentů (65 %) souhlasí s uvedeným výrokem. 6 % neví, zda společnost seznamuje své zaměstnance se svými cíly a 29 % si myslí, že toto tvrzení není pravdivé.

Graf 30 Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout (divize B)



Zdroj: Vlastní zpracování

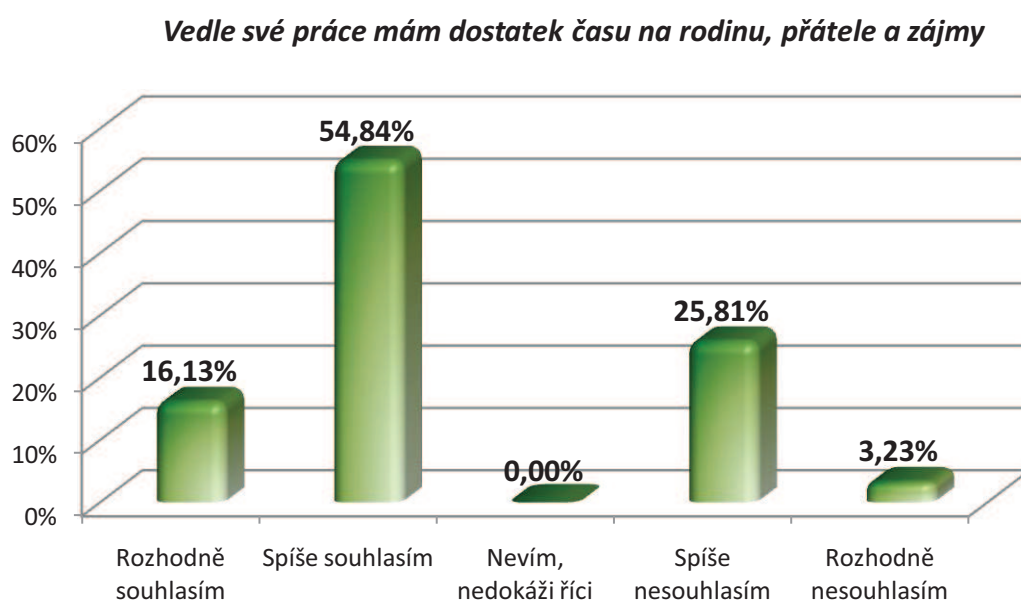
- „Myslím, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve firmě spravedlivě“

59 % respondentů vyjádřilo souhlas se spravedlivým přijímáním, povyšováním a hodnocením zaměstnanců ve společnosti. 28 % neví, zda s tvrzením souhlasit či nesouhlasit a 13 % nesouhlasí.

- „Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy“

Vedle své práce má dostatek času na rodinu, přátele a koníčky 71% respondentů a 29 % uvedlo opak.

Graf 31 Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy



Zdroj: Vlastní zpracování

- „Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele „

Jak dobrého zaměstnavatele by společnost doporučilo z dotazovaných 87 %, 10 % „nevědělo, nebo nedokázalo říci“ a pouze jeden zaměstnanec by společnost nedoporučil.

Návrhy a připomínky respondentů

Na konci dotazníku měli opět respondenti možnost vyjádřit své návrhy a připomínky, které by přivítali pro zlepšení jejich pracovní spokojenosti ve společnosti. V divizi B tuto možnost využilo 13 respondentů z celkových 31, tedy více jak třetina zaměstnanců.

Dva zaměstnanci uvedli, že by chtěli malou soukromou místnost na přemýšlení, relaxaci, soukromé telefony a malé porady a jeden uvedl zasedací místnost v blízkosti kanceláře. V oblasti pracovního prostředí zaměstnanci zmiňovali odhlučení kanceláře, více prostoru k odkládání věcí a obuvi, větší lednička, zútulnění kanceláří a mikrovlnná trouba na ohřátí vlastního jídla.

Další výhrady zaměstnanci uvedli v oblasti managementu a vedení, a to: zlepšení komunikace a důvěry, respekt ze strany zaměstnavatele, větší pravomoc a možnost rozhodování ve věcech, na kterých zaměstnanec pracuje, lepší organizace práce a management, lépe vyjasněné a rozdělené kompetence a zodpovědnost, včasné zadávání úkolů, neúkolování zaměstnance na několik projektů současně a práce na projektech, které lépe odpovídají dosavadním zkušenostem zaměstnance. Jeden zaměstnanec uvedl, že dochází opakovaně k masivní delegaci, týkající se rozhodnutí i méně podstatných věcí na nejvyšší pracovní pozici.

3.4.3 Shrnutí a porovnání výsledků dotazníkového výzkumu obou divizí

Struktura dotazovaných zaměstnanců v obou divizích byla velmi podobná. V obou divizích byla většina respondentů muži a většina má vysokoškolské vzdělání. V obou divizích se také nejvíce respondentů řadilo mezi věkovou skupinu 31 – 40 let. V divizi A je ale zaměstnána převaha starších zaměstnanců (10 zaměstnanců: 41 – 50 let, a dalších 10 zaměstnanců: nad 50 let).

Nejvíce dotazovaných uvedlo, že ve společnosti pracuje více jak 5 let a to opět jak v divizi A, tak v divizi B. Přitom méně jak rok v divizi A pracuje pouze jeden respondent a v divizi B dva respondenti. Je vidět, že společnost má stále zaměstnance a nedochází zde k fluktuaci. Pozitivním výsledkem byl také fakt, že velká část zaměstnanců plánuje pracovat u současného zaměstnavatele déle než 5 let, takže neuvažuje o odchodu. Zaměstnanci

v divizi A uvádějící odchod do pěti let, byli většinou ve věkové kategorii 51 a více let. Naopak v divizi B jsou zaměstnanci chystající se odejít do pěti let v mladší věkové kategorii, a to do 30 let a 31 – 40 let.

Z výzkumu důležitosti jednotlivých aspektů práce pro zaměstnance dané společnosti bylo zjištěno, že v divizi A považují všichni zaměstnanci za důležité mezilidské vztahy, jistotu zaměstnání a platové ohodnocení, s kterým není spokojeno 5 zaměstnanců.

Z divize B považují úplně všichni zaměstnanci za důležitou zajímavost práce, s kterou jsou všichni v této divizi kromě jednoho zaměstnance spokojeni. Dále pak téměř všichni jednání s respektem, dobré mezilidské vztahy a možnosti vzdělávání a rozvoje. 6 zaměstnanců z této divize vyjádřilo nespokojenost s možností vzdělávání a rozvoje.

Z výzkumu vyplynulo, že velmi silnou stránkou společnosti je přátelská atmosféra na pracovišti, a to jak mezi spolupracovníky, tak i s nadřízenými. V divizi A potvrdili přátelskou atmosféru mezi spolupracovníky všichni dotazovaní zaměstnanci, kromě jednoho. V divizi B se na přátelské atmosféře shodli všichni dotazovaní. Ke konfliktům mezi spolupracovníky nedochází v žádné z divizí a zaměstnanci své nadřízené respektují. Někteří zaměstnanci z obou divizí ale uvedli, že je nadřízený za dobře odvedenou práci nechválí a nezajímá se o jejich názory a nápady.

U zaměstnanců v divizi B bylo zjištěno, že polovina dotazovaných jsou při výkonu své práce často ve stresu. Někteří z těchto zaměstnanců uvedli, že nemají veškeré vybavení a informace pro výkon své práce, což by se stresem při práci mohlo souviset. Celkem 6 zaměstnanců uvedlo, že nemá veškeré vybavení, které k práci potřebuje a 10 zaměstnanců nemá potřebné informace včas a v požadované kvalitě. V divizi A jsou někteří zaměstnanci také ve stresu při výkonu své práce, a to skoro jedna čtvrtina. I zde 7 zaměstnanců uvedlo, že nemají potřebné informace k práci kvalitně a včas. V divizi A dále 4 zaměstnanci souhlasili s tím, že je jim někdy přidělena práce pro ně vysloveně nevhodná, a z divize B s tímto tvrzením souhlasila skoro třetina dotazovaných zaměstnanců. Nespokojenost u 7 zaměstnanců z divize B se také projevila u aspektu pracovní zátěž, tedy s množstvím práce.

Se zaměstnaneckými výhodami, které společnost poskytuje, je větší počet spokojených v divizi A. V divizi B nebyli s výhodami spokojeni 3 zaměstnanci. Z výzkumu také vyplynulo, že ve společnosti funguje malá informovanost ohledně zaměstnaneckých výhod. Spoustu zaměstnanců buď nevědělo, zda konkrétní výhodu zaměstnavatel poskytuje, nebo si mylně mysleli, že výhodu neposkytuje.

Dále bylo zjištěno, že v divizi A nemá 10 zaměstnanců vedle své práce čas na rodinu, přátele a koníčky a v divizi B je to 9 zaměstnanců. Také více zaměstnanců z obou divizí uvedlo, že zaměstnanci společnosti nejsou dobře seznámeni s tím, čeho chce společnost v budoucnosti dosáhnout. Pozitivním zjištěním byl fakt, že téměř všichni by doporučili společnost jako dobrého zaměstnavatele.

V otevřené otázce si respondenti z divize A nejčastěji stěžovali na klimatizaci na pracovišti a na celkovou informovanost. Z divize B se zase připomínky nejvíce týkaly pracovního prostředí a vedení.

3.4.4 Výsledky asociačního testu

Volné asociace zaměstnanců obou divizí na podmětové slovo „motivace“ byly zpracovány pomocí frekvenční analýzy výskytu asociací a kategorizovány do pěti kategorií – *Vztahy na pracovišti a komunikace, Ocenění a uznání, Pracovní prostředí a podmínky, Odměňování a Smysl práce, seberealizace, důvěra ke společnosti a možnost profesního růstu*. V tabulkách jsou zařazeny asociace zaměstnanců, které se ve výzkumu objevovali více jak jednou a mají proto větší váhu. Asociace jsou v tabulkách seřazeny od nejvíce se opakujících.

Tab. 1 Asociace – vztahy na pracovišti a komunikace

Vztahy na pracovišti a komunikace	divize A	divize B	celkem
Dobré mezilidské vztahy (přátelská atmosféra)	10	9	19
Vztahy s nadřízenými	2	0	2
Tvůrčí atmosféra	0	2	2
Ucelenější práce, dobrá organizace práce	0	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Další asociace, které se v této kategorii objevily:

Divize A

Spokojenost celého kolektivu

Méně úkolování nadřízenými

Informativní mezitýmové schůzky (k předávání nápadů a námětů)

Nevyvolávání stresových situací

Divize B

Pravidelná zpětná vazba od nadřízených

Lepší mezitýmová komunikace

Jasnější zadávání úkolů

Zájem vedení o mé návrhy

Tolerance k osobním záležitostem

Získávání informací o strategických rozhodnutích společnosti

Společné akce

Pevně stanovený čas pro splnění úkolu

Plánování a úkolování tak, aby nedocházelo k přetěžování zaměstnanců

Možnost práce z domu

Tab. 2 Asociace – ocenění a uznání

Ocenění a uznání	divize A	divize B	celkem
Osobní uznání a úspěch	0	5	5
Zájem ze strany vedení o to, na čem pracuji	0	3	3
Respekt nadřízeného	0	2	2
Slovní ohodnocení zaměstnavatele, že je se mnou spokojený	0	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Další asociace, které se v této kategorii objevily:

Divize B

Vědomí odpovědnosti mé práce pro ostatní

Tab. 3 Asociace – pracovní prostředí a podmínky

Pracovní prostředí a podmínky	divize A	divize B	celkem
Příjemné pracovní prostředí a podmínky	4	5	9
Volná pracovní doba	2	1	3
Modernější technologie	2	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Další asociace, které se v této kategorii objevily:

Divize A

Vlastní sekretářka

Klimatizace v létě

Možnost plánovat si úkoly

Míň papírování

Divize B

Možnost soukromí na telefon

Parkovací místo

Tab. 4 Asociace - odměňování

Odměňování	divize A	Divize B	celkem
Spravedlivé finanční ohodnocení	16	18	34
Zaměstnanecké výhody	3	7	10
Podíl na příjmech ze zakázek, na úspěchu produktu	0	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Další asociace, které se v této kategorii objevily

Divize B

Možnost nakupovat elektroniku bez DPH na firmu

Tab. 5 Asociace – smysl práce, seberealizace, důvěra a možnost profesního růstu

Smysl práce, seberealizace, důvěra ke společnosti a možnost profesního růstu	divize A	divize B	celkem
Zajímavá práce, různorodost práce	5	11	16
Užitečná a smysluplná práce	6	7	13
Vzdělávání	7	2	9
Spokojenost zákazníků	3	5	8
Jistota práce, pocit bezpečí	3	4	7
Profesní růst, kariérní postup	4	2	6
Stabilita a úspěch firmy	1	4	5
Perspektivní práce	1	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Další asociace, které se v této kategorii objevily:

Divize A

Přidělování náročnějších a samostatných úkolů

Nezaostávání firmy v oboru

Vstřícnost k potřebám

Osobní rozvoj

Vysoká kvalita firemních produktů

Divize B

Viditelnost výsledků mé práce na úspěchu firmy

Mít se od koho učit

Být odborníkem ve dvou oblastech a ne pseudoznalcem v deseti

Jasně vymezený čas a prostor pro mé různé role

Zodpovědnost za výsledky

Úspěch produktů na trhu

Vlastní projekt

Vyšší kompetence

Vysoce kvalifikovaný management

Metoda volných asociací slov je psychologický typ výzkumu a slouží k uvědomění si něčeho, co máme v podvědomí. V tomto případě - co si zaměstnanci vybaví při slovním spojení „moje motivace v zaměstnání“. Z výsledků výzkumu je patrné, že zaměstnanci obou divizí mají podobné asociace. Rozdíly byly hlavně v širší pohledu - někteří zaměstnanci uváděli obecné aspekty práce jako přátelská atmosféra nebo finanční ohodnocení, a někteří více konkrétní, jako například možnost nakupovat elektroniku bez DPH na firmu. Z asociačního testu vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců z obou divizí motivuje *spravedlivé finanční ohodnocení a dobré mezilidské vztahy*. Dále jsou to pak *příjemné pracovní prostředí a podmínky, užitečná a zajímavá práce, vzdělávání a zaměstnanecké výhody*. Po porovnání těchto aspektů s výsledky výzkumu spokojenosti vychází docela uspokojivé výsledky. Se všemi uvedenými aspekty, kromě vzdělávání, je velká většina zaměstnanců spokojena. Se vzděláváním ve společnosti je ale spokojeno v Divizi A pouze 65 % a v Divizi B 46 %. Považuji to za alarmující, vzhledem k tomu, že vzdělávání a profesní rozvoj mají zaměstnanci v podvědomí jako svou motivaci pro práci. Z výsledků asociačního testu je ještě zajímavé to, že všechny asociace v kategorii ocenění a uznání napadly pouze

zaměstnance z Divize B. Pro zaměstnance z Divize A tudíž není ocenění a uznání tolik motivující, jako pro zaměstnance z Divize B.

Asociační výzkum posloužil jako doplňková metoda k dotazníkům a firma tak získala cenné informace o tom, co jejich zaměstnance v zaměstnání skutečně motivuje a tím i zvyšuje jejich spokojenost.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE

4.1 Návrh na zlepšení celkové komunikace a informovanosti zaměstnanců

U zaměstnanců, a to hlavně z Divize B, se projevila jistá nespokojenost s vedoucími a managementem. V dotazníku zaměstnanci uvedli, že by si přáli větší informovanost o hodnocení nadřízeným, zlepšení komunikace a důvěry, respekt ze strany vedení, větší pravomoc a možnost rozhodování ve věcech, na kterých zaměstnanec pracuje, lepší organizace práce a management, lépe vyjasněné a rozdělené kompetence a zodpovědnost, včasné zadávání úkolů, neúkolování zaměstnance na několik projektů současně a práce na projektech, které lépe odpovídají dosavadním zkušenostem zaměstnance. Z výzkumu také vyplynulo, že 10 % dotazovaným zaměstnancům z Divize A a 26 % z Divize B je často přidělována nevhodná práce.

Z asociačního testu je jasné, že zaměstnance motivuje nevyvolávání stresových situací, jasnější zadávání úkolů, pevně stanovený čas pro splnění úkolů a plánování tak, aby nedocházelo k přetěžování zaměstnanců.

Zjištěné problémy se dají vyřešit *zlepšením vedení zaměstnanců a přerozdělování úkolů vedoucími, a dále zvýšením informovanosti a komunikace.*

Společnosti bych navrhovala **umožnit manažerům a vedoucím týmů absolvovat kurzy** v oblasti vedení a řízení lidí, efektivního delegování a přerozdělování úkolů, komunikace se zaměstnanci, vedení porad, popřípadě jiných potřebných školení.

K výkonu kvalitní práce by vedení zaměstnancům mělo poskytovat jasné, srozumitelné a správné informace v dostatečném množství. Tyto informace nejsou poskytovány 18 % zaměstnancům z Divize A a 20 % z Divize B. Vedoucí by také měl brát na vědomí názory svých podřízených. Z výzkumu bylo zjištěno, že o názory některých zaměstnanců, a to hlavně z Divize B, se nadřízený nezajímá.

Dalším mým doporučením je tedy **pořádat pružné porady** za účelem poskytování informací zaměstnancům podstatných pro jejich práci a za účelem otevřených diskuzí

(podpora nápadů a myšlenek), předávání potřebných materiálů, údajů k projektu a dalších činností. Zájem o názory zaměstnanců zvýší jejich motivaci, což se potvrdilo i v asociačním testu.

Náklady na kurzy pro manažery a vedoucí týmů

Náklady na kurzy pořádané společností Tutor, s. r. o.:

Tab. 6 Náklady na kurzy pro manažery a vedoucí týmů

Název kurzu	Náplň kurzu	Cena
Efektivní delegování	-správné a efektivní delegování úkolů, kompetencí a zodpovědnosti -trénink na soustředění a rozkrývání priorit -rozpoznání situací, co a komu delegovat -rozhodování a delegování pod tlakem času -delegování, když nejste formálně nadřízený	5 900 Kč
Vedení lidí	-komunikační techniky a dovednosti (komunikace jasným a přesným způsobem) -harmonizace všech činností vedoucí k dosažení stanovených cílů -týmová komunikace v praxi -fungování zpětné vazby -motivační proces zaměstnanců a sebe sama	6 000 Kč
Vedení porad	-techniky vedení porad -plánování a organizace porady -pravidla diskuse -přizpůsobení porady jednotlivým účastníkům -řešení problémů a rozhodování -přizpůsobit poradu jednotlivým účastníkům -základní techniky zvládání negativních emocí	3 500 Kč
Celkem za kurzy		15 400 Kč x počet pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bych doporučila *vydávání interního firemního zpravodaje*, který by byl dalším zdrojem firemní komunikace. Mnoho zaměstnanců z obou divizí uvedlo, že není informováno o tom, čeho chce firma dosáhnout. Firma musí své zaměstnance informovat o tom, co zamýšlí jak v nejbližší době, tak i v budoucnosti a zaměstnanci musí vědět, jakou úlohu sami při dosahování cílů hrají. Firemní zpravodaj by měl obsahovat veřejný výtah ze strategických dokumentů, aktuální dění ve společnosti, novinky a důležité změny ve společnosti.

V asociačním testu zaměstnanci uvedli, že je pro ně motivací spokojenost zákazníků, proto bych do zpravodaje doporučovala zahrnout i *rozhovory s konkrétními zákazníky* a jejich spokojenosti s produkty.

Náklady na vydávání interního měsíčního zpravodaje

Tab. 7 Náklady na vydávání interního zpravodaje

	Výpočet	Náklady na 80 ks výtisků
Grafika – externí pracovník	400 Kč/hod 5 hod x 400	2 000 Kč
Tisk a vazba	1 výtisk: 31 Kč 31 Kč x 80 Ks	2 480 Kč
Celkem měsíčně		5 680 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Návrh na zlepšení pracovního prostředí

K vyšší produktivitě práce a ke zvýšení uspokojení z práce zaměstnanců je třeba zajistit co možná nejlepší pracovní prostředí a podmínky tak, aby měly pozitivní vliv na zaměstnance.

Výzkum potvrdil spokojenost většiny zaměstnanců s pracovními podmínkami, jako je teplo, světlo nebo hluk. V otevřené otázce, kam měli zaměstnanci napsat své připomínky

a návrhy ke zvýšení spokojenosti, ale často vyjadřovali přání zavedení klimatizace. Proto bych doporučovala ***nákup a instalaci klimatizace do kanceláří***.

Dále pak zaměstnanci z Divize B zmiňovali přání: mít k dispozici více prostoru k odkládání věcí a obuvi, větší ledničku, mikrovlnnou troubu na ohřátí vlastního jídla a uvedli přání zútulnění kanceláří.

Proto bych navrhovala ***zútulnění kanceláří*** pořízením květin, nástěnek, koberec se zajímavým motivem a záclon, a dále *kosmetické úpravy pracoviště* - vymalování neutrálními barvami a zajištění více prostoru k odložení osobních věcí, tašek, oblečení a obuvi. Zaměstnavatel by měl také provést ***nákup elektrospotřebičů*** do Divize B, o kterých se zaměstnanci zmiňovali, a to mikrovlnnou troubu a kapacitně vyhovující ledničku. Tyto malé změny nejsou závratně nákladné a mohou hodně pomoci. Je to tedy jednoduchý způsob jak zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Náklady na instalaci klimatizace do kanceláří

Výše nákladů na zavedení klimatizace se odvíjí od výběru firmy a celého technického řešení. Společnost by si musela pozvat odborníka, který by si prostory prohlédl a vypracoval by optimální řešení a cenovou nabídku.

Pokud by se do 10 středně velkých kanceláří instalovaly nástěnné klimatizační vnitřní jednotky, které by byly napojeny na 3 ks venkovních jednotek, mohly by náklady vypadat následovně:¹

Tab. 8 Náklady na instalaci klimatizace

Cena za venkovní jednotky	120 000 Kč
<u>Cena za vnitřní jednotky</u>	<u>54 000 Kč</u>
Celkem za zařízení	174 000 Kč
<u>Množstevní sleva</u>	<u>– 10 %</u>
Celkem za zařízení se slevou	156 600 Kč
<u>Montážní materiál</u>	<u>81 000 Kč</u>
Cena celkem + 20 % DPH	285 120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

¹ Odhad nákladů pracovníkem brněnské firmy, zabývající se prodejem, montáží, revizemi a servisem větracích a klimatizačních systémů

Náklady na zútulnění kanceláří a nákup elektrospotřebičů

Náklady na zútulnění 1 kanceláře:

Tab. 9 Náklady na zútulnění 1 kanceláře

položka	ks	Cena za ks	celkem
nástěnky	2	1 000 Kč	2 000 Kč
květiny	3	300 Kč	900 Kč
koberec	1	3000 Kč	3 000 Kč
záclony	2	400 Kč	800 Kč
výmalba	1 m ²	350 Kč	350 Kč x počet m ²

Zdroj: vlastní zpracování

Nákup elektrospotřebičů:

Tab. 10 Náklady na nákup elektrospotřebičů

položka	cena
Mikrovlnná trouba (zn. Sencor SMW 6022	1 500 Kč
Lednice (zn. Gorenje R 6293 W)	7 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Návrh na snížení stresu na pracovišti

Podle výsledků výzkumu je zřejmé, že polovina zaměstnanců z Divize B a téměř čtvrtina z Divize A pociťuje při výkonu své práce stres, což má nepochybně negativní vliv na jejich produktivitu (blokuje se učební procesy a vnímání, zvyšuje se počet chyb, zhoršuje se přizpůsobivost, dochází ke zpomalení či útlumu). Příčinou stresu může být nedostatek spoluúčasti zaměstnanců na rozhodování, nespokojenost s pracovním prostředím, přidělování nadměrného množství práce a mnoho dalších.

Nemalý počet zaměstnanců v obou divizích uvedl, že nemají pro výkon své práce dostatek potřebných informací a někteří dále uvedli, že je jim občas přidělena pro ně vysloveně nevhodná práce, což stres při práci nepochybně zvyšuje. Na pracovní stres má vliv i přidělování nadměrného množství práce. Dle výzkumu jsou někteří zaměstnanci společnosti s pracovní zátěží nespokojeni, a to hlavně v Divizi B, kde nespokojenost vyjádřilo 22% zaměstnanců.

Z výzkumu dále vyplynulo, že by zaměstnance motivovalo mít možnost využít malé soukromé místnosti k přemýšlení, relaxaci, k malým poradám a k soukromým telefonním hovorům. Proto bych navrhovala **zřízení relaxační místnosti** v obou divizích, kam by si zaměstnanci mohli jít v pracovní době vyřídit důležité soukromé hovory, vyměňovat si mezi sebou názory a nápady, nebo si prostě jen v pracovní přestávce zajít odpočinout. Relaxační místnost by měla být vybavena pohodlným sedacím zařízením, stolkem k odkládání věcí, rádiem (možnost pustit si relaxační CD), květinami, aquamatem na výdej nápojů, kávovarem, příjemným osvětlením a celkově by měla být zařízena v příjemném a uklidňujícím stylu. Na stěnách místnosti by mohly například viset fotografie zaměstnanců ze společných akcí a výletů a nástěnka s termíny konání dalších nejbližších firemních událostí.

Dále bych zaměstnavateli doporučila věnovat zaměstnancům **poukázky na relaxační masáže** v období největší pracovní vytíženosti (například při velkých zakázkách). Nákup poukázek by probíhal nárazově ve formě voucherů z různých internetových slevových portálů s hromadnými slevami (např. slevovat.cz, vykupto.cz apod.²), kde jsou často opakovaně nabízeny různé druhy masáží. Počet koupených voucherů na jednu osobu je většinou neomezen a je to levnější varianta, než kupovat poukázky přímo v masérských studiích nebo od soukromého maséra.

Náklady na koupení poukázek na relaxační masáže

Cena těchto voucherů na 1 osobu se pohybuje od 99 – 299 Kč.

² Velké množství nabídek nejrozličnějších webových slevových portálů lze sledovat na internetových stránkách skrs.cz a slevin.cz, shromažďující nabídky těchto portálů pro hromadné nakupování.

Náklady na vybavení relaxační místnosti:³

Tab. 11 Náklady na vybavení relaxační místnosti

Nábytek	Cena
Sedací zařízení	50 000 Kč
Stolky	5 000 Kč
Skřínky	4 000 Kč
Ostatní vybavení	
Koberce	5 000 Kč
Rádio s CD přehrávačem + CD s relaxační hudbou	3 000 Kč
Výzdoba (květiny, záclony, nástěnka)	2 000 Kč
Osvětlení	3 500 Kč
Aquamat	3 200 Kč
Kávovar	2 000 Kč
celkem	77 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Návrh na veřejnou pochvalu zaměstnance za dobře vykonanou práci

Pochvala je považována za velmi silný faktor motivace. Pochvalou dá vedení firmy zaměstnanci najevo, že je důležitou součástí pracovního kolektivu a zaměstnanec získá dobrý pocit z vykonané práce. Pravidelné uznání a následné odměnění pochvalou je nejjednodušší a nejlevnější cestou pro zvýšení spokojenosti a motivace. Zaměstnanci budou rádi, že jejich hodnota pro firmu je uznávána a budou pracovat s větší chutí.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 15 % zaměstnanců z divize A a 20 % zaměstnanců z divize B nadřizený nechválí za dobře odvedenou práci. Proto bych navrhovala **veřejné pochválení před spolupracovníky** a malý symbolický dar ve formě

³ Náklady jsou doporučené, mohou se zvýšit v závislosti na rozhodnutí nakoupit dražší a luxusnější zařízení

květiny pro ženy a třeba lahvi vína pro muže. Dar by neměl přesáhnout několik málo stovek korun. Pochvala vyslovená před ostatními zaměstnanci povzbudí.

Zaměstnanci z Divize B v asociačním testu opakovaně uváděli, že je motivuje k práci osobní uznání a slovní ohodnocení zaměstnavatele, že je se zaměstnancem spokojený. Proto bych doporučovala společnosti zaměřit pochvaly hlavně na tyto zaměstnance z Divize B.

Dále bych navrhovala *pravidelné vyhlášení zaměstnance měsíce*, které každý měsíc absolvuje vedení společnosti s jedním ze zaměstnanců. Zaměstnanec by byl vyhlášen na základě pracovních výsledků (úplnosti, kvality a termínu splnění zadaného úkolu) a postřehů jeho přímého nadřízeného nebo vedoucího.

4.5 Návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod a vytvoření informační brožury

Společnost svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké výhody ve formě příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění a jednoho týdne dovolené navíc, což jsou dnes běžné výhody, a lidé je obecně považují za samozřejmé. Dále jsou již běžné a velmi oblíbené příspěvky na sport, kulturu a volný čas. Ze sportovních aktivit společnost zaměstnancům poskytuje předplacené plavání dvakrát týdně a v zimě příspěvek (uhrazení části nákladů) na výjezd za účelem lyžování a v létě za turistikou. I když firma umožňuje zaměstnancům uvedené sportovní vyžití, nepovažují to za dostatečné, a to z toho důvodu, že to nemusí každý zaměstnanec považovat za atraktivní a tudíž výhodu nevyužije. Každého baví jiný sport a zaměstnanci by měli mít možnost vybrat si sportovní vyžití dle svých zájmů. Na kulturu jako divadlo nebo kino společnost nepřispívá. Společnost dále umožňuje zaměstnanci úhradu jazykového kurzu, ale jiné vzdělání zaměstnancům nenabízí. Tento fixní způsob zaměstnaneckých výhod nepovažují za zcela atraktivní a vhodný jako dostatečnou motivaci.

Proto bych společnosti doporučila rozšířit tyto výhody o *poskytování poukázek v hodnotě 3 000 Kč* ročně. Zaměstnanec by měl svobodnou volbu výběru, na co chce poukázku využít. Nejznámější jsou poukázky FlexiPASS od společnosti Sodexo, s. r. o.,

kteře pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod - kulturu a sport, relaxaci, dovolenou, vzdělávání, zdravotní péči, nákup léků a zdravotních pomůcek, lázeňské programy a očkování. Vzhledem k tomu, že jimi nelze platit v restauracích ani v supermarketech, zůstává zachován účel použití poukázky.

Velkou výhodou této formy zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele je, že je nenákladná na zavedení a nevyžaduje náročnou administraci ani nasmlouvání partnerů. Pro zaměstnance je výhodou nejen volné rozhodnutí, na co poukázku využije, ale i to, že poukázku může čerpat jeho rodinný příslušník.

Někteří zaměstnanci by mohli namítat, proč raději nedostanou hodnotu poukázky v peněžní formě. Pokud by zaměstnanec neobdržel navrhovanou částku 3 000 Kč v poukázkách, ale ke mzdě třeba jako prémii, musel by počítat s jejím zdaněním. Pokud by například hrubá mzda zaměstnance byla ve výši 30 000 Kč, činila by odměna po zdanění pouze 2 067 Kč.⁴

Obr. 5 Výhodnost poukázek z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		3 000	3 000
Hrubá mzda	30 000 Kč	33 000 Kč	30 000 Kč
SP 6,5 %	1 950 Kč	2 145 Kč	1 950 Kč
ZP 4,5 %	1 350 Kč	1 485 Kč	1 350 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	7 500 Kč	8 250 Kč	7 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 700 Kč	2 970 Kč	2 700 Kč
Základ daně	40 200 Kč	44 220 Kč	40 200 Kč
Zálohová daň	6 030 Kč	6 633 Kč	6 030 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	22 640 Kč	24 707 Kč	25 640 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		2 067 Kč	3 000 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			45,14 %

Zdroj: webové stránky společnosti Sodexo, s. r. o.

⁴ Podle kalkulačky výhodnosti poukázek z pohledu zaměstnance na webových stránkách společnosti Sodexo, s.r.o.

Oproti vyplacení hodnoty poukázek v peněžní podobě by poskytováním nepeněžních poukázek vznikla úspora i zaměstnavateli. V tomto případě by to byla úspora 2 132 Kč na jednoho zaměstnance.⁵

Obr. 6 Výhodnost poukázek z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		3 000	3 000
Hrubá mzda	30 000 Kč	34 354 Kč	30 000 Kč
SP 6,5 %	1 950 Kč	2 233 Kč	1 950 Kč
ZP 4,5 %	1 350 Kč	1 546 Kč	1 350 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	7 500 Kč	8 589 Kč	7 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 700 Kč	3 092 Kč	2 700 Kč
Základ daně	40 200 Kč	46 035 Kč	40 200 Kč
Zálohová daň	6 030 Kč	6 905 Kč	6 030 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	22 640 Kč	25 640 Kč	25 640 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		5 835 Kč	3 704 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			57,53 %

Zdroj: webové stránky společnosti Sodexo, s. r. o.

Náklady na poukázky pro 1 zaměstnance

Roční náklad: 3 000 Kč

Měsíční náklad: 3 000 Kč / 12 = 250 Kč

Z výzkumu bylo dále zjištěno, že někteří zaměstnanci ani neví, jaké zaměstnanecké výhody jim zaměstnavatel poskytuje. Ve společnosti tedy chybí informovanost ohledně zaměstnaneckých výhod. Proto bych doporučila vyrobit několik výtisků **tíštěné informační brožury**, kterou by zaměstnanci měli na pracovišti k dispozici, a byla by také předkládána novým zaměstnancům nastupujícím do firmy.

⁵ Podle kalkulačky výhodnosti poukázek z pohledu zaměstnavatele na webových stránkách společnosti Sodexo, s.r.o.

Náklady na vytvoření informační brožury

Brožuru firma vyrobí pomocí vlastní tiskárny a kopírovacího zařízení a vazba 1 brožury bude stát cca 8 Kč.

V asociačním výzkumu se některé asociace zaměstnanců na podmětové slovo „motivace“ týkaly vzdělávání a profesního růstu. Přání o více možností vzdělávání a rozšiřování kvalifikace se objevili i v dotazníkovém výzkumu. Příspěvky na vzdělávání by zaměstnanci mohli čerpat pomocí navrhovaných poukázek, a jako další řešení bych doporučila **vyškolit si své vlastní pracovníky pro další školení zaměstnanců** ve společnosti. Došlo by ke zvolení jednoho nebo více vhodných vedoucích pracovníků, kterým by společnost zajišťovala různé semináře. Tito pracovníci by se vyškolili pro budoucí vzdělávání zaměstnanců a své získané znalosti se seminářů by rozšiřovali dále do společnosti. Je to efektivní a méně nákladná forma, než platit vzdělávání každému zaměstnanci, nebo platit externího školitele. Vybraný pracovník samozřejmě musí umět vystupovat před spolupracovníky, mít dobré komunikační dovednosti a schopnost dobře předávat informace.

Náklady na vyškolení školitele a semináře

Tab. 12 Náklady na školení interního školitele

Kurz lektorské dovednosti	3 000 Kč (MBK Consulting, s. r. o.)
Odborné semináře 4 x ročně	20 000 Kč (cena dle povahy semináře)
Odměna zaměstnanci za prezentace	6 000 Kč
celkem	29 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Návrh na zavedení částečné práce z domu (tvz. Homeworking)

Dle internetového portálu workline.cz nedávno zveřejněné výsledky výzkumu provedené na univerzitě Brigham Young ukazují, že lidé pracující na dálku nebo z domova se cítí více spokojeni se svým osobním životem, než pracovníci z kanceláří a to dokonce za situace, kdy tráví prací podstatně více hodin. Autor tohoto výzkumu prohlásil: „Práce na dálku je skutečně prospěšná pro snížení konfliktu mezi pracovním a rodinným životem. Manažeři byli v počátcích velice skeptičtí při rozvažování o práci z domova a říkali věci jako – Pokud je nemůžeme vidět, jak můžeme vědět, že skutečně pracují?“ Výsledek studie však potvrzuje, že více než 80% manažerů z výzkumu v současnosti souhlasí, že produktivita pracovníku stoupá.

Z výsledků našeho výzkumu vyplynulo, že velká část zaměstnanců z obou divizí (z divize A 25 % a z divize B 29%) nemají při svém zaměstnání čas na rodinu, přátele a koníčky. Práce z domu je výrazným motivačním prvkem hlavně pro mladší zaměstnance, kteří považují za jednu ze svých priorit vyrovnaný pracovní a osobní život. Proto bych společnosti doporučovala zavést **kombinaci práce z kanceláře a práce z domova** a to formou části týdne na pracovišti a části týdne doma. Navrhovala bych ze začátku vybrat několik pracovníků a umožnit jim práci na jednodušších úkolech z domova jednou až dvakrát v týdnu. Teprve po vyzkoušení celého procesu postupně zavést práci z domova plošněji a případně rozšířit o další dny v týdnu.

Výhody a rizika práce z domova

Hlavní výhodou *pro zaměstnance* bude v první řadě *skloubení pracovního a rodinného života*, kvalitnější odpočinek, a dále pak:

- nižší náklady na cestování a dopravu (jízdné MHD nebo pohonné hmoty)
- flexibilní pracovní doba

Zaměstnanci pracující z domova si tak budou moci například dojít dopoledne (kdy jsou obchody prázdnější) na nákup, nebo si uprostřed dne vyzvednout dítě ze školy či školky. Dále si budou moci například převzít poštovní zásilky a budou mít možnost

zvládnout nenáročné domácí práce při zaměstnání (dát nádobí do myčky nebo vyprat prádlo - činnosti, které nevyžadují čas, ale během fyzické přítomnosti zaměstnance na pracovišti se nedají realizovat).

- úspora času

Zaměstnanec stráví nějaký čas na cestě do práce a z práce a ženy ještě tráví čas každé ráno líčením a úpravou vzhledu. Práci z domova by zaměstnanci ušetřili čas na těchto činnostech.

- Pohodlnější práce, méně stresu a větší klid

Hlavními výhodami práce z domova *pro zaměstnavatele* je úspora energií, vyšší produktivita práce (zejména v letním období může výrazně stoupnout tím, že zaměstnanci chtějí být s prací brzo hotovi, aby mohli vyrazit ještě ven třeba s dětmi na výlet) nebo možnost udržet si částečně zaměstnance i v případě náhlé nemoci nebo odchodu na mateřskou dovolenou. Často se také u zaměstnanců projevuje ochota pracovat přesčas, protože když ušetří třeba dvě hodiny na dojíždění na pracoviště a z pracoviště domů, mohou ty dvě ušetřené hodiny využít k práci.

Práce z domova má samozřejmě i svá rizika, která lze ale vhodnými přístupy a dobře nastavenými procesy eliminovat. Rizikem může být horší oddělení pracovního a osobního života. Je také nutná sebekázeň, disciplína a schopnost zorganizovat si čas, což se dá naučit formou tréninku. V tomto ohledu bych neviděla až tak velký problém, vzhledem k tomu že jsou zaměstnanci zvyklí pracovat a delší část týdne budou na pracovišti.

Zavedení práce z domova

Zaměstnanec by si měl zajistit doma místo s pracovním stolem, židlí a lampou. Nevýhodou pro zaměstnance může být to, že si tyto předměty musí pořídit z vlastních nákladů. Na druhou stranu má zaměstnanec neomezenou možnost úprav pracovního místa. Každý má jiné nároky na pracovní prostředí a zaměstnanec si ho tak může upravit dle vlastních potřeb, nebo pracovat třeba v létě na zahradě. Zaměstnanec má také možnost

využívat vybavení, které mu více vyhovuje, jako lepší klávesnice, myš a monitor nebo více monitorů současně, pokud bude chtít do svého vybavení investovat.

Pro práci z domova bude potřeba zřídit zaměstnancům přístupové účty do systému společnosti. Podstatné bude také nastavit systém tak, aby manažerům umožnil mít neustálý přehled o stavu plnění úkolů. Samozřejmě musí být celý systém profesionálně zabezpečen.

Dále je pro práci a komunikaci z domova nutné umět pracovat s počítačovými a komunikačními technologiemi, což ve zkoumané společnosti nevidím jako problém vzhledem k tomu, že velká část zaměstnanců jsou IT specialisti s vysokoškolským vzděláním. Pro ostatní zaměstnance může společnost sjednat školení.

Bude potřeba také rozhodnout, jaké náklady vynaložené zaměstnancem při práci z domova a v jakém rozsahu mu budou kompenzovány ze strany zaměstnavatele. Společnosti bych doporučila, aby nakoupila zaměstnancům pracovní notebooky a příslušenství (sluchátka, myš, klávesnice), internetové připojení by si hradil zaměstnanec sám.

Zavedení částečné práce z domova by pomohlo vyřešit problém zaměstnanců s nedostatkem času na rodinu, přátele a koníčky, snížil by se celkový stres zaměstnanců a zvýšila by se jejich spokojenost.

Náklady na zavedení částečné práce z domova

Tab. 13 Náklady na zavedení částečné práce z domova na 1 zaměstnance

<i>Náklady na 1 zaměstnance</i>	
HW (notebooky a příslušenství) + SW (antivirus)	25 000 Kč
Náklady na nastavení přístupů	1 000 Kč
<i>Další roční náklady</i>	
Zabezpečení spojení (SSL certifikát)	10 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Telefonování mezi pracovníky bude probíhat zdarma přes VoIP (FAYN Telecommunications s.r.o.)

4.7 Návrh na rozšíření firemních akcí

Pořádání společných akcí je pro kolektiv velmi důležitý hlavně z důvodu upevňování vztahů a poznání kolegů i mimo pracovní prostředí. Společnost si tento fakt uvědomuje, a proto pořádá pro své zaměstnance společné akce v podobě vánočních večírků s turnajem v bowlingu o věcné i peněžní odměny, a dále společné výjezdy dvakrát do roka – v zimě společné lyžování a v létě turistika. Navrhovala bych **rozšíření akcí o tzv. firemní „family day“**, což je jednodenní program pro zaměstnance a jejich rodiny, který nabídne možnost propojení pracovního kolektivu i s rodinnými příslušníky. Aktivita na „family day“ se volí tak, aby se zabavili jak dospělí, tak i jejich děti. Dále bych navrhovala **firemní večírky k oslavení větších firemních úspěchů**, v letních měsících doplněný o ohňostroj.

Náklady na realizaci „family day“ a firemního večírku k oslavení úspěchů

Náklady na „family day“ uspořádaný ve FunPark Brno⁶ pro cca 80 dospělých osob a 30 dětí:

Tab. 14 Náklady na „family day“

Cena pro 1 dospělého	500	Cena pro 80 dospělých osob	40 000 Kč
Cena pro 1 dítě	200	Cena pro 30 dětí	6 000 Kč
Celkem			46 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V celkové ceně je zahrnut vstup do areálu, občerstvení rautovým způsobem, ochutnávka vín, míchané nápoje (alkoholické a nealkoholické) a zmrzlinové poháry pro děti.

⁶ Zábavný park pro děti se spoustou atrakcí, součástí je i beachvolejbalové hřiště a koupaliště

Náklady na firemní večírek k oslavení úspěchu společnosti (v letních měsících s ohňostrojem):

Tab. 15 Náklady na oslavu úspěchů firmy

Pronájem prostorů včetně občerstvení a nápojů	30 000 Kč
Malý ohňostroj	10 000 Kč
Celkem	40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr bych společnosti chtěla doporučit, aby výzkum spokojenosti zaměstnanců prováděla pravidelně, protože je to pro vedení důležitá zpětná vazba a pomáhá odhalit potencionální problémy na pracovišti. Doteď totiž společnost spokojenost svých zákazníků nezjišťovala, ani neprováděla jiný podobný výzkum.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na zjišťování spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti orientované především na dodávky řešení na klíč v oblasti rozsáhlých a složitých informačních systémů.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl proveden metodou písemného dotazování prostřednictvím dotazníku a analýzou interních dokumentů. Jako doplňková metoda pro zjišťování motivace zaměstnanců ve společnosti byla využita metoda volných asociací slov.

Z celkového pohledu dopadl výzkum pracovní spokojenosti a spokojenosti s konkrétními faktory práce uspokojivě, avšak byly nalezeny určité nedostatky, které je potřeba odstranit. Mezi hlavními nalezenými problémy byla nedostatečná komunikace a informovanost zaměstnanců ze strany nadřízených. Tento problém je možno vyřešit zavedením pružných porad za účelem poskytování informací podstatných pro výkon práce zaměstnanců a k otevřeným diskuzím. Dále bylo společnosti navrženo pravidelné vydávání interního zpravodaje, který by pomohl zvýšit informovanost zaměstnanců. Společnost by také měla umožnit manažerům a vedoucím týmů absolvovat vhodné kurzy, kde by se vyškolili ke správnému vedení porad, efektivnímu delegování úkolů a kompetencí mezi zaměstnance a správné komunikaci s podřízenými.

Velká část zaměstnanců ve zkoumané společnosti často zažívá při výkonu své práce stres, což výrazně ovlivňuje jejich výkonnost. Kromě výše uvedených návrhů stres na pracovišti pomůže snížit zřízení odpočinkové místnosti. Zaměstnanci také vyjádřili přání zútulnit kanceláře a zavést klimatizaci, pro jejich vyšší spokojenost a komfort na pracovišti. Zútulnění a vylepšení pracovního prostředí je méně nákladná záležitost, která by ale měla výrazný pozitivní vliv na zaměstnance. Pořízení klimatizační techniky by pro firmu bylo sice nákladné, ale v letních měsících to považuji za nezbytné vzhledem k tomu, že při vysokých teplotách klesá výkon i pracovní tempo zaměstnanců.

Zaměstnanci dále projevíli zájem o více možností vzdělávání. Proto bylo společnosti doporučeno vyškolit si své vlastní školitele pro další vzdělávání zaměstnanců. Společnosti bylo také navrženo zavedení částečné práce z domova, a to z toho důvodu, že zaměstnanci nemají čas na rodinu a své zájmy. Částečná práce z domova by tak umožnila zaměstnanci rozvrhnout si práci tak, aby mu zbyl čas na jiné činnosti spojené s rodinou a domácností. Dalšími návrhy pro vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců byly veřejné pochvaly a

vyhlašování zaměstnance měsíce, rozšíření zaměstnaneckých výhod o poukázky a vytvoření informační brožury zaměstnaneckých výhod a rozšíření firemních akcí o „family day“ a oslavy velkých úspěchů společnosti.

Věřím, že pokud společnost eliminuje nedostatky zjištěné z výzkumu zavedením navrhovaných doporučení, dojde ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. 1996. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 6. vyd. Kogan Page Ltd., 1996. ISBN 0-13-380782-7.
- [3] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F. a kol. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. 2005. *Jak vést a řídit lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [6] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] CHRÁSKA, M. 2007. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 265 s. ISBN 80-247-1369-1.
- [8] KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

- [10]MIKULÁŠTÍK, M. 2007. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11]PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [12]PROVAZNÍK, V. a kol. 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [13]URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizacích: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [14]WYROBKOVÁ, A. 2007. *Reprezentace a hodnocení genderových kategorií*. Brno: 2007. 257 s. Disertační práce (PhD). Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Proces motivace	17
<i>Obr. 2</i> Systém pyramid.....	20
<i>Obr. 3</i> Příklady otevřených a uzavřených otázek dotazníku	32
<i>Obr. 4</i> Příklady postojových a hodnotících škál	33
<i>Obr. 5</i> Výhodnost poukázek z pohledu zaměstnance.....	90
<i>Obr. 6</i> Výhodnost poukázek z pohledu zaměstnavatele	91

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> Otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (divize A)	46
<i>Graf 2</i> Otázka: Jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat u současného zaměstnavatele (divize A)	46
<i>Graf 3</i> Otázka: Jak dlouho ve firmě pracujete? (divize B).....	47
<i>Graf 4</i> Důležitost faktorů práce (divize A).....	48
<i>Graf 5</i> Spokojenost se vztahy s přímými nadřízenými (divize A).....	49
<i>Graf 6</i> Svého nadřízeného respektuji (divize A)	50
<i>Graf 7</i> Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti je přátelská (divize A)	51
<i>Graf 8</i> Spokojenost zaměstnanců s aspekty práce 1 (divize A).....	53
<i>Graf 9</i> Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce (divize A).....	54
<i>Graf 10</i> Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná (divize A)	55
<i>Graf 11</i> Při výkonu své práce jsem často ve stresu (divize A)	55
<i>Graf 12</i> Spokojenost s platovým ohodnocením (divizi A).....	56
<i>Graf 13</i> Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (divize A)	57
<i>Graf 14</i> Zaměstnanecké výhody (divize A).....	58
<i>Graf 15</i> Spokojenost s aspekty práce 2 (divize A).....	59
<i>Graf 16</i> Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout (divize A).....	60
<i>Graf 17</i> Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy (divize A)	61
<i>Graf 18</i> Důležitost aspektů práce (divize B)	62
<i>Graf 19</i> Spokojenost se vztahy s přímým nadřízeným (divize B)	63

<i>Graf 20</i> Můj nadřízený se zajímá o mé názory a nápady (divize B).....	64
<i>Graf 21</i> Můj nadřízený mě chválí, když odvedu dobrou práci (divize B)	65
<i>Graf 22</i> Spokojenost s aspekty práce 1 (divize B).....	66
<i>Graf 23</i> Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce (divize B)	67
<i>Graf 24</i> Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná	68
<i>Graf 25</i> Při výkonu své práce jsem často ve stresu (divize B)	69
<i>Graf 26</i> Spokojenost s platovým ohodnocením (divize B)	70
<i>Graf 27</i> Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (divize B)	71
<i>Graf 28</i> Zaměstnanecké výhody (divize B).....	71
<i>Graf 29</i> Spokojenost s aspekty práce 2 (divize B).....	72
<i>Graf 30</i> Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout (divize B).....	73
<i>Graf 31</i> Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy	74

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i> Asociace – vztahy na pracovišti a komunikace.....	77
<i>Tab. 2</i> Asociace – ocenění a uznání	78
<i>Tab. 3</i> Asociace – pracovní prostředí a podmínky.....	78
<i>Tab. 4</i> Asociace - odměňování.....	79
<i>Tab. 5</i> Asociace – smysl práce, seberealizace, důvěra a možnost profesního růstu	79
<i>Tab. 6</i> Náklady na kurzy pro manažery a vedoucí týmů	83
<i>Tab. 7</i> Náklady na vydávání interního zpravodaje.....	84
<i>Tab. 8</i> Náklady na instalaci klimatizace	85
<i>Tab. 9</i> Náklady na zútulnění 1 kanceláře	86
<i>Tab. 10</i> Náklady na nákup elektrospotřebičů	86
<i>Tab. 11</i> Náklady na vybavení relaxační místnosti	88
<i>Tab. 12</i> Náklady na školení interního školitele	92
<i>Tab. 13</i> Náklady na zavedení částečné práce z domova na 1 zaměstnance	95
<i>Tab. 14</i> Náklady na „family day“	96
<i>Tab. 15</i> Náklady na oslavu úspěchů firmy	97

PŘÍLOHY

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

DOTAZNÍK

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro zpracování diplomové práce zabývající se spokojeností zaměstnanců v místě Vašeho pracoviště. Dotazník je zcela anonymní, proto prosím, abyste odpovídal/a upřímně v souladu s Vaším názorem.

1. Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací? (vyberte jednu možnost)

Rozhodně spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	2
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	3
Spíše nespokojen/a	4
Rozhodně nespokojen/a	5

2. Jak jste spokojen/a s následujícími okolnostmi Vaší práce? (zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku)

1	2	3	4	5
Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a

Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	1	2	3	4	5
Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5
Délka pracovní doby	1	2	3	4	5
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	1	2	3	4	5
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
Možnost povýšení	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Stejné možnosti pro muže a ženy	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5
Zajímavost práce (pracovní náplň)	1	2	3	4	5
Možnosti dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace	1	2	3	4	5

3. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám? (zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku)

1	2	3	4	5
Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité

Zajímavost práce (pracovní náplň)	1	2	3	4	5
Jednání s respektem, úctou	1	2	3	4	5
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5
Možnosti povýšení	1	2	3	4	5
Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5
Možnosti vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
Užitečnost práce	1	2	3	4	5

4. Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? A Vy osobně využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl/a byste, aby je poskytovala?

V každém řádku označte, zda příslušné výhody firma:

1	2	3	4	5
Poskytuje a Vy je využíváte	Poskytuje, ale Vy je nevyžíváte	Nevím	Neposkytuje, ale Vy byste je chtěl/a	Neposkytuje

Volno navíc	1	2	3	4	5
Životní pojištění	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5
Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
příspěvky na kulturu, sport, rekreaci	1	2	3	4	5
Vzdělávání	1	2	3	4	5
Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	5
Služební auto	1	2	3	4	5
Služební telefon	1	2	3	4	5

5. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku)

1	2	3	4	5
Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím, nedokáži říci	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

Mám pocit, že dělám užitečnou práci	1	2	3	4	5
Vedle své práce mám dostatek času na rodinu, přátele a zájmy	1	2	3	4	5
Mám k dispozici veškeré vybavení pro kvalitní výkon své práce	1	2	3	4	5
Informace, které potřebuji pro výkon své práce, se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě (dobrý systém informování)	1	2	3	4	5
Převážnou část pracovní doby opravdu vykonávám to, co je hlavní náplní mé práce	1	2	3	4	5
Je mi někdy přidělena práce, která je pro mě vysloveně nevhodná	1	2	3	4	5
Při výkonu své práce jsem často ve stresu	1	2	3	4	5
Za mé pracovní výkony jsem spravedlivě ohodnocen	1	2	3	4	5
Myslím, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve firmě spravedlivě	1	2	3	4	5
Atmosféra mezi spolupracovníky na pracovišti je přátelská	1	2	3	4	5
Ke konfliktům mezi spolupracovníky dochází jen zřídka	1	2	3	4	5
Většina mých spolupracovníků má s přímým nadřízeným přátelský vztah	1	2	3	4	5
Svého nadřízeného respektuji	1	2	3	4	5

Můj nadřízený se zajímá o mé názory a nápady	1	2	3	4	5
Můj nadřízený mě chválí, když odvedu dobrou práci	1	2	3	4	5
Naše firma jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich pozici i původ	1	2	3	4	5
Zaměstnanci naší firmy jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout	1	2	3	4	5
Doporučil/a bych firmu jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	5

Jste:

Muž	1
Žena	2

Zařaďte se, prosím, do jedné z následujících věkových skupin:

Méně než 30 let	1
31 – 40 let	2
41 – 50 let	3
51 a více let	4

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	1
Vyučen/a, střední bez maturity	2
Maturita	3
Vysokoškolské	4

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Méně než 1 rok	1
1 – 3 roky	2
3 – 5 roky	3
Více než 5 let	4

Pokud by se vše vyvíjelo podle Vašich představ, jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat u současného zaměstnavatele?

Méně než rok	1
Asi rok, ale ne déle než dva roky	2
Asi dva roky, ale ne déle než pět let	3
Déle než pět let	4

Na jaké pracujete pozici?

Pokud máte nějaké návrhy, které byste přivítal/a ke zlepšení Vaší pracovní spokojenosti ve firmě, napište je, prosím zde. Uveďte jakékoliv náměty či připomínky, které považujete za důležité.

DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS PŘI VYPLŇOVÁNÍ DOTAZNÍKU A PŘEJI HEZKÝ DEN.